

جامعة أم القرى

معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج

تقويم مستوى أداء مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين موسم عمرة رمضان (١٤٢٦ هـ)

إعداد

أ.د محمد سعدو الجرف باحث رئيس

د.أحمد فريد مصطفى باحث

د.محمد محمد جاهين باحث

د. عبد الرحمن محمد ماريه باحث

بسم الله الرحمن الرحيم

تقويم مستوى أداء مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين

موسم عمرة رمضان (١٤٢٦ هـ)

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى تقويم مستوى أداء مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين العاملة في موسم عمرة رمضان (١٤٢٦ هـ)، وذلك من خلال تحديد مفهوم رقابة الخدمات، والتعرف على مدى إدراك وتبني مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين وتطبيقها لمفهوم الرقابة، والتعرف على مدى فاعلية نظام الرقابة المطبق من قبل مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين من وجهة نظر المعتمرين أنفسهم، والتعرف على مدى فاعلية نظام الرقابة المطبق وأثره على التزام شركات العمرة بالنظام والأعراف واللوائح التي تحكم أدائها لخدمات العمرة، والتعرف على المتطلبات الإدارية والتنظيمية اللازمة لتفعيل النظام الرقابي الداخلي لشركات العمرة ذاتها، والخارجي الذي تمارسه مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين.

وقد تبين انخفاض مستوى جودة الأداء الرقابي لمراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين، وعدم رضاء المعتمرين عن مستوى جودة برامج العمرة المقدمة لهم.

المقدمة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على نبينا محمد، وعلى آله وأصحابه وسلم أجمعين، وبعد:

فتعد الرقابة الفعالة على الأداء من أهم عناصر العمل الإداري تأثيراً على العمل كله، تخطيطاً، وتنفيذاً، وهي التي تحدد وجهته، ومدى فعاليته[١]. وتزداد أهمية الرقابة في مجال الخدمات لكونها منتجاً غير ملموس. فهناك صعوبة ابتداءً في تحديد معايير الجودة، وهناك صعوبة في تطبيقها وبالتالي في رقابتها إن وجدت. وهذه ليست مشكلة الجهة التي تقدم الخدمة فقط، بل هي مشكلة العميل، ومشكلة الجهات الرقابية المسؤولة أيضاً. وإذا أمكن ضمان جودة السلعة المادية من خلال رقابة الجهات المسؤولة، ومن خلال التأكد من توافر المواصفات القياسية الخاصة بها والتي تظهر بشكل ملموس، فإن ذلك أمر صعب بالنسبة للخدمات. ومن ثم، يعد الضمير المهني وميثاق الشرف اللذان يلتزم بهما مقدم الخدمة، الضمان الأول لتقديم خدمة على مستوى عالٍ من الجودة[٢]. وهو ما يتبلور في شكل من الأشكال الرقابية التي يحرص عليها الإسلام، وهو الرقابة الذاتية التابعة من ضمير الفرد المسلم الذي يراقب أعماله وتصرفاته، ويزنها قبل أن توزن عليه[٣].

ولا تعني صعوبة تحديد معايير جودة الخدمة، وصعوبة تطبيقها إن وجدت، فقدان أجهزة الرقابة لأهمية دورها في هذا المجال، فالعكس هو الصحيح. إلا إنه

---

[١] : انظر على سبيل المثال: د.أحمد صقر عاشور. الإدارة العامة مدخل بيني مقارن. الطبعة الثالثة. القاهرة. دار النهضة العربية. ١٩٩٥م. ص: ٣٧٧ وما بعدها.

٢: انظر: د. أحمد إبراهيم غنيم. أساسيات إدارة التسويق الحديث. الطبعة الأولى. دبي. دار القلم للنشر والتوزيع. ١٤١٥هـ – ١٩٩٥م . ص ٣٩٣.

٣: انظر: د. محمد محمد جاهين. المتطلب الإداري لتفعيل الرقابة في المؤسسات الإسلامية. القاهرة. كلية التجارة، جامعة عين شمس. المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة. العدد الثاني، ٢٠٠٢م. ص: ٣٨٢.

يتطلب وجود أجهزة رقابة تتمتع بكل مقومات الفاعلية والكفاءة، يمكنها أن تؤدي هذا الدور المهم.

الدراسات السابقة:

تناول عدد من الدراسات موضوع الرقابة من زوايا عديدة، نذكر منها على سبيل المثال:

أولاً: الدراسات الأجنبية:

١. دراسة (Dyck & Zingales ديسمبر ٢٠٠١)[١] حول تطوير مقياس لفوائد الرقابة، بناءً على ٤٢٢ عملية رقابية تمت في ٣٩ دولة بين عامي ١٩٩٠م وعام ٢٠٠٠ م. وقد عمدت الدراسة إلى تحليل العوامل المؤسسية التي تعمل على ضبط وتحجيم الفوائد الخاصة بالرقابة، مع توضيح وتفسير ذلك. وقد أظهرت الدراسة أن قيمة مؤشر فوائد الرقابة تتراوح بين -٤% ، + ٦٥ % بمتوسط مقداره ١٤ %، وأظهرت ازدياد فوائد الرقابة في الدول التي تكون الأسواق المالية فيها أقل تقدماً، وعمليات الخصخصة أقل حدوثاً.

٢. دراسة (Geyser) بدون تاريخ[٢] بعنوان: "ربط جودة نظم الرقابة الإدارية بمقدرة وكفاءة مستخدميها"، وذلك بناءً على انتقادات مقدمة من قبل الممارسين لهذه النظم، ومطالبة معظمهم بالعمل على مراجعتها، وزيادة إمكاناتها، حيث يوجد هناك القليل من الدراسات التي اهتمت بكفاءة مستخدمي هذه النظم. وقد اهتمت الدراسة بإمكان تطبيق نظم الرقابة الإدارية أخذاً في الحسبان لمستوى كفاءة من يطبقها. وقد تم فيها تقديم إطار نظري لدمج وجهة نظر المستخدم

---

[١]: Alexander Dyck and Luigi Zingales, Private Benefits of Control : An International Comparison, Harvard Law School program on negotiation, Harvard University, working paper No.٥٣٥,December, ٢٠٠١.

[٢] :Fabian De Geyser., Linking the Quality of Management Control Systems to their users, competencies: an empirical study, University of Lausanne, BFSHI HEC, Switzerland.

لنظم الرقابة مع تصميم عملي للنموذج المقترح. وقد أظهرت الدراسة ضرورة تطوير دراسة نظم الرقابة الإدارية من وجهة نظر المقدرة على استخدامها.

٣. دراسة (Pagano & Volpin أكتوبر ٢٠٠٢ م)[١]: تهتم الدراسة بتحديد اتجاهات وسلوكيات المديرين والعاملين نحو الرقابة على مستوى الشركة بالنظر الفوائد الخاصة المحققة منها.

وتوضح الدراسة إمكان وجود نوع من الاتحاد والتوافق بين المديرين والعاملين من خلال ارتباط الإدارة مع العاملين بعقود عمل مجزية طويلة الأجل، مما يؤدي إلى مقاومة العاملين لأي محاولة للاستيلاء على الشركة من قبل الخصوم، عن طريق رفض بيع أي جزء من أسهمهم، والتكتل ضد أي محاولة استيلاء، وذلك بهدف حماية أجورهم المرتفعة.

٤. دراسة (Krishnan أبريل ٢٠٠٥ م)[٢]، والتي اهتم فيها ببحث العلاقة بين جودة لجنة المراجعة، وبين جودة الرقابة الداخلية، من خلال القيام بتحليل عملي. وقد أشارت الدراسة إلى أنه حيث تكون المعلومات حول جودة الرقابة الداخلية غير متاحة بصفة عامة، فإنه يجب على الشركات التي تقوم بتغيير المراجعين أن تفصح عن أي مشكلات للرقابة الداخلية، تكون قد قررت بواسطة المراجعين السابقين. ويقرر الباحث أن النتائج العملية التي توصلت إليها الدراسة قد بنيت على أساس مقارنة بين شركات تقوم بالإفصاح عن المشكلات المرتبطة بالرقابة الداخلية، وشركات تقوم بتغيير المراجعين، ولكنها لا تفصح عن مثل هذه المشكلات. وتستخدم الدراسة ثلاثة معايير لقياس جودة لجنة المراجعة هي: حجم اللجنة، واستقلاليتها، وجزاؤها.

---

١ :Marco Pagano and Paolo Volpin, Managers, workers and corporate control, www.ecgi.org/wp. Working paper No.٠١/٢٠٠٢, October, ٢٠٠٢.

٢: Jayanthi Krishnan, Audit Committee Quality and Internal Control : an Empirical Analysis, Temple University, Dep.of Accounting, the Accounting Review, April ٢٠٠٥.

ثانياً: الدراسات العربية:

١. الدراسة التي قام بها (عمر، أكتوبر ٢٠٠٢ م)[١] عن الرقابة الشرعية الداخلية في المؤسسات المالية الإسلامية، والتي ركز فيها على تحديد مضمون وأبعاد الرقابة، مع إعطاء اهتمام خاص بالجانب الشرعي فيها. كما عرضت الدراسة الجوانب التنظيمية، والإدارية الخاصة بتطبيق مفهوم الرقابة الشرعية، في المؤسسات المالية الإسلامية.

وقد اقترحت الدراسة نموذجاً يربط بين عناصر نظام الرقابة الداخلية من ناحية، وبين هذا النظام ونظام الرقابة الخارجية من ناحية أخرى، وأوضحت كيفية مساندة كل نظام للآخر.

٢. دراسة (جاهين ٢٠٠٢ م)[٢] التي اهتم فيها ببحث المتطلبات الإدارية لتفعيل الرقابة في المؤسسات المالية الإسلامية، من منظور مقارن مع معطيات الفكر الوضعي في هذا المجال. وقد بنيت هذه المتطلبات الإدارية على مفهوم الرقابة في الفكر الإسلامي، وصيغت بناءً على الواقع العمليّ غير المرغوب فيه للرقابة، والذي رصدته الدراسة عبر عدة دول عربية وغير عربية. وبالتالي فقد أمكن للدراسة أن تعرض لهذه المتطلبات الإدارية والتنظيمية. وقد انتهت الدراسة إلى نتائج وتوصيات معينة يرتبط بعضها بمسؤولية أطراف أخرى خارجية غير الإدارة المسؤولة عن المؤسسات والعاملين بمجال الرقابة فيها، ويتعلق بعضها الآخر بتوفير العناصر والمقومات الإسلامية للبيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسات الإسلامية. بالإضافة إلى المقترحات الإدارية والتنظيمية المرتبطة بالمؤسسات العاملة ذاتها.

---

[١]: د. محمد عبد الحليم عمر. الرقابة الشرعية الداخلية في المؤسسات الإسلامية. المؤتمر الثاني للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية الذي تنظمه هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات الإسلامية. ١٨-١٩ شعبان ١٤٢٣هـ الموافق ٢٩ – ٣٠ أكتوبر ٢٠٠٢م. مملكة البحرين.

[٢]: د.محمد محمد جاهين. المتطلب الإداري لتفعيل الرقابة في المؤسسات الإسلامية. مرجع سابق.

مشكلة الدراسة:

تتعلق مشكلة الدراسة بقياس مستوى أداء مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين، وتقويم دورها الرقابي على الشركات المسؤولة عن تقديم خدمات العمرة، وتحديد مدى فاعلية أداء هذا الدور، وأثر ذلك على مستوى جودة خدمات المعتمرين في إطار معايير الجودة الملائمة لطبيعة هذه الخدمات. وذلك من وجهة نظر الالتزام بالنظام والأعراف والقواعد واللوائح التي تحكم أداء هذه الخدمات من ناحية، ومن وجهة نظر المستفيدين من خدمات العمرة أنفسهم (المعتمرون في موسم عمرة رمضان ١٤٢٦ هـ) من ناحية أخرى، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

١. ما هي الأبعاد الخاصة لمفهوم الرقابة بصفة عامة، وفي مجال الدور الرقابي لمراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين بصفة خاصة.
٢. ما مدى إدراك الأجهزة محل الرقابة (شركات العمرة) لمفهوم الرقابة، وأبعادها، وأهداف النظام الرقابي.
٣. ما مدى إدراك مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين، وتطبيقها لمفهوم الرقابة، وبخاصة من وجهة النظر الإسلامية.
٤. ما مدى فاعلية نظام الرقابية المطبق، كما يعكسه أداء الشركات المسؤولة في تقديم خدمات العمرة من وجهة نظر المعتمرين أنفسهم.
٥. ما مدى فاعلية وأثر نظام الرقابة المطبق، على مدى التزام شركات العمرة بالنظام، والأعراف، واللوائح، التي تحكم أداء خدمات العمرة.
٦. ما هي المتطلبات الإدارية الخاصة باختيار وتعيين المسؤولين عن الرقابة، سواء أكانوا في مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين، أم كانوا في شركات العمرة ذاتها.
٧. ما هي الترتيبات التنظيمية اللازمة لتفعيل النظام الرقابي الداخلي، والخارجي، الخاص بخدمات العمرة.
٨. ما مدى كفاءة أو جودة عمل مكاتب خدمات المعتمرين في مراقبة شركات العمرة لأداء المهام التي نص عليها نظام شركات العمرة، والتي يتم التعاقد عليها فيما بينها وبين المعتمرين، وكيف تقاس جودة هذه المراقبة. وهل ما

يرى من مظاهر سلبية مثل: تخلف بعض المعتمرين، وافتراش بعضهم لساحات الحرم وغيرها مصدره قصور بعض شركات العمرة في أداء مهامها، وقصور بعض مكاتب الخدمات في مراقبة أداء شركات العمرة. أم مصدره عدم تعاون بعض المعتمرين مع شركات العمرة، ومع الهيئات الحكومية الأخرى في منظومة العمرة، مما يعوق أداء بعض شركات العمرة وأداء بعض مكاتب الخدمات، ويؤدي بالتالي إلى وجود تلك المظاهر السلبية، أم مصدره الأمران معاً.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من مصادر عديدة يأتي في مقدمتها ما يأتي:

١. أهمية الرقابة في حد ذاتها، بوصفها بعداً مركزياً في الوظيفة الإدارية، وبخاصة في مجال الخدمات (تزداد هذه الأهمية إذا كانت هذه الأنشطة ذات بعد ديني كما هو الحال في مجال العمرة). فالرقابة الفعالة لها دورها الإيجابي الملموس في الارتقاء بمستوى أداء المنظمات، وتحقيق أهداف ومصالح كل من يفيد من نشاط هذه المنظمات، وبخاصة المعتمرين الذين من حقهم أن يخدموا بفاعلية، وأن تجاب مقترحاتهم وشكاواهم بأسرع ما يمكن.

٢. أهمية التعرف على مستوى الأداء الرقابي لمراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين، المبني على مدى إدراك العاملين فيها لمفهوم الرقابة وأهميته، وعلى إجراءات تطبيقية، وأثر ذلك على أداء شركات العمرة، ومستوى جودة الخدمات التي تقدمها للمعتمرين، ومدى رضائهم عنها. وتظهر أهمية هذا الجانب من الدراسة في ظل القصور البحثي الواضح له، وذلك كما اتضح من خلال المسحين اليدوي، والآلي، اللذين تم القيام بهما في هذا الصدد.

٣. أهمية التعرف على العوامل المتعلقة بفاعلية، أو عدم فعالية، تطبيق مفهوم الرقابة من قبل مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين، سواء أكانت هذه العوامل مادية، أم بشرية، أم إدارية وتنظيمية.

٤. أهمية تقديم مقترحات وتوصيات بناءً على النتائج المستخلصة من الدراسة، تساعد صانع القرار في اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة للارتقاء بمستوى الأداء الرقابي لمراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين، ومن ثم

الارتقاء بمستوى أداء شركات العمرة. بالإضافة إلى تقديم منهج وأسلوب للبحث والتفكير، يمكن الاسترشاد بهما عند القيام ببحوث أخرى في هذا المجال.

أهداف الدراسة:

تمكن في ضوء ما سبق صياغة الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها على النحو الآتي:

١. تحديد مفهوم الرقابة وبخاصة من المنظور الإسلامي، مع التركيز على رقابة الخدمات.
٢. التعرف على مدى إدراك وتبني مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين وتطبيقها لمفهوم الرقابة، وبخاصة من وجهة النظر الإسلامية.
٣. التعرف على مدى فاعلية نظام الرقابة المطبق من قبل مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين، وذلك من وجهة نظر المعتمرين أنفسهم.
٤. التعرف على مدى فاعلية نظام الرقابة المطبق، وأثره على التزام شركات العمرة بالنظام والأعراف واللوائح التي تحكم أدائها لخدمات العمرة.
٥. التعرف على المتطلبات الإدارية والتنظيمية اللازمة لتفعيل النظام الرقابي الداخلي لشركات العمرة ذاتها، والخارجي الذي تمارسه مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين.
٦. يتمثل الهدف الأساس للدراسة أولاً وأخيراً في تقديم مقترحات وتوصيات بناءً على تحليل كل الجوانب السابقة، يمكن أن تسهم في الارتقاء بمستوى أداء مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين، وكافة الجهات المسؤولة عن منظومة العمرة.

تصميم الدراسة:

أولاً: فروض الدراسة:

بناءً على الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحثون والمتعلقة بمشكلة الدراسة، وفي إطار الأهداف التي يسعى البحث للوصول إليها، فإنه تمكن صياغة فروض الدراسة محل الاختبار على النحو الآتي:

١. هناك سوء فهم إلى حد كبير من جانب مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين لمفهوم الرقابة بأبعاده، ونطاق تطبيقه.

٢ . لا تدرك مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين أهمية تبني مفهوم الرقابة، من حيث أثره الإيجابي على منظومة العمرة.

٣. لا تتوافر لمراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين المتطلبات الأساس لوضع مفهوم الرقابة موضع التطبيق.

٤. لا يتحقق مستوى مناسب لجودة الخدمات المقدمة للمعتمرين من قبل شركات العمرة من وجهة نظر المستفيدين من هذه الخدمات.

٥. عدم رضا المعتمرين عن مستوى جودة برامج العمرة المقدمة لهم.

٦. لا توجد علاقة بين مستوى أداء برامج العمرة، وبين العوامل الديموجرافية الآتية: جنس المعتمر بمعنى كونه ذكراً أم أنثى، والمستوى التعليمي للمعتمر، وسن المعتمر، وجنسية المعتمر، ووسيلة قدوم المعتمر.

ثانياً: أسلوب الدراسة ووسيلتها:

اعتمدت الدراسة لتحقيق أهدافها على الآتي:

١. قيام الباحثين بزيارات ميدانية لمراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين، بوصفها مصدراً أولياً للبيانات المتعلقة بمفهوم الرقابة المدرك، وإجراء مقابلات شخصية مع عدد من المسؤولين فيها للتعرف على النظام الرقابي المطبق من جانب هذه المراكز، وأساليب وإجراءات هذا التطبيق، ومجالات التطبيق وإمكاناته المادية والبشرية، والجوانب التنظيمية والإدارية للعمل الرقابي، وذلك كله في إطار مشكلة الدراسة وأهدافها وفروضها العلمية. واستعراض أهم المشكلات التي تواجهها هذه المراكز، ويمكن أن تعوق قيامها بأداء مهامها على الوجه الأمثل.

٢. قيام الباحثين بزيارات ميدانية لمكاتب عينة مختارة من شركات العمرة للتعرف على مهامها الفعلية، وتحديد الخدمات التي تقدمها فعلاً للمعتمرين، واستعراض أهم المشكلات التي تواجهها هذه الشركات والتي يمكن أن تعوق قيامها بأداء مهامها على الوجه الأمثل. والتعرف على الأساليب المتبعة في حل المشكلات التي قد تنشأ بينهم وبين المعتمرين، أو بينهم وبين مكاتب المراقبة، أو بينهم وبين من تستعين بهم الشركات في تقديم الخدمات.

٣. المسح الميداني بواسطة استبانة تم تطويرها وتوجيهها لعينة من المعتمرين، بهدف الإجابة على عدد من الأسئلة الملائمة ذات الصلة بمشكلة البحث وفروضه، للتعرف على مستوى أداء شركات العمرة وجودة خدماتها، وليكون ذلك مؤشراً إضافياً غير مباشر لمستوى الأداء الرقابي لمراكز متابعة ومراقبة خدمات العمرة. وقد اشتملت الاستبانة على أسئلة تدور في القسم الأول منها حول تحديد صفات أفراد مجتمع العينة، وتدور في القسم الثاني منها حول معرفة أهم المشكلات التي يتعرض لها المعتمرون، ومعرفة الجهات التي يمكن أن تكون مسؤولة عن هذه المشكلات، مما يمكن من التعرف على مستوى أداء شركات العمرة، ومستوى أداء مراكز المراقبة.

وقد قام الباحثون بمراجعة الاستبانة المستخدمة في البحث واختبارها مع عدد من الأساتذة المختصين بالجامعة، وذلك للتأكد من صلاحيتها، وصحة محتوياتها. كما تم إجراء اختيار أولي لها مع عدد من المعتمرين من مختلف الفئات، وذلك للتأكد من تفهم عينة الدراسة لها، وفقاً للمعنى المراد من كل سؤال. وقد تم تعديل الاستبانة، وتمت إعادة صياغتها، في شكلها النهائي وفقاً لهذين الإجراءين.

ثالثاً: مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على نوعين من مصادر البيانات هما:

١. مصادر مكتبية:

يتمثل هذا النوع من المصادر في المعلومات المستخلصة من الكتب والبحوث ذات الصلة، بالإضافة إلى البيانات المستمدة من إمكانات شبكة الانترنت.

٢. مصادر ميدانية:

يتمثل هذا النوع من المصادر في المعلومات المفادة من المقابلات مع المسؤولين عن إدارة مراكز متابعة ومراقبة خدمات العمرة، وهم المصدر الأساس للبيانات المتعلقة بمفهوم الرقابة المدرك، والنظام الرقابي المطبق.
كما يتمثل في البيانات المفادة من الاستبانات الموزعة على المعتمرين في موسم عمرة رمضان ١٤٢٦ هـ، بوصفهم مصدراً أساساً للبيانات المتعلقة بمستوى أداء شركات العمرة، ومستوى جودة الخدمات المقدمة من خلال منظومة العمرة كلها.

رابعاً: مجتمع البحث وعينة الدراسة:

تم استخدام أسلوب الحصر الشامل فيما يتعلق باستقصاء المسؤولين عن مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين، وذلك من خلال إجراء المقابلات الشخصية المتعمقة معهم. نظراً لمحدودية عدد المراكز، حيث يبلغ عددها ثمانية مراكز توجد كلها في مكة المكرمة. مما أتاح للباحثين الفرصة لإجراء المقابلات الشخصية المتعمقة مع ممثليها كلها.

وتم استقصاء المعتمرين من الخارج في موسم عمرة رمضان ١٤٢٦ هـ من خلال عينة تم تحديد حجمها بـ ١٠٥٠ مفردة ممثلة لمجتمع الدراسة، وذلك في حدود الإمكانات والوقت المتاحين للدراسة. وقد تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة في النصف الثاني من شهر رمضان المبارك، حيث يبلغ عدد المعتمرين ذروته في هذه الفترة. وقد تم توزيع الاستبانات تحت إشراف وتوجيه الباحثين. وتم استيفاء ١٠٢٦ استبانة منها صالحة للتحليل.

خامساً: طريقة جمع البيانات من عينة المعتمرين:

تم جمع البيانات الميدانية من عينة المعتمرين باستخدام طريقة المقابلات الشخصية، وذلك لضمان الحصول على أكبر عدد من الردود، واستيفاء الإجابة على أسئلة الاستبانة، بالإضافة إلى إمكان شرح أسئلة الدراسة، وتوضيح أي غموض يتعلق بها. وقد تمت الاستعانة في إجراء المقابلات الشخصية بعدد من جامعي البيانات الذين تم تدريبهم علي كيفية إدارة المقابلة وشرح مضمون

ومحاور الاستبانة لهم. وقد روعي في جامعي البيانات أن يكونوا ملمين باللغات المختلفة للمعتمرين الذين يمثلون مجتمع البحث، ليتمكنوا من ترجمة أسئلة الاستبانة للمستقصى منهم كل بحسب لغته.

سادساً: حدود الدراسة:

١. النطاق الزماني للدراسة: تم تطبيق الدراسة في موسم عمرة رمضان لعام ١٤٢٦ هـ.
٢. النطاق المكاني للدراسة: تم تطبق الدراسة في مكة المكرمة.
٣. النطاق الموضوعي: تطبق الدراسة على الجانب الرقابي من عمل مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين، في إطار النظام العام للرقابة على هذه الخدمات.

سابعاً: تنظيم محتويات الدراسة:

تم تقسيم الدراسة (بالإضافة إلى المقدمة العامة للبحث) إلى قسمين اهتم أولها بالخلفية النظرية للدراسة من خلال توضيح مفهوم الرقابة وأبعاده، ومتطلبات وأساليب تطبيقيه، مع التركيز على مجال الخدمات، ومع إعطاء اهتمام خاص للمفهوم الإسلامي للرقابة. كما تعرض الدراسة في هذا القسم لدور مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين وشركات العمرة في ضوء الأنظمة واللوائح التي تحكم عملها، بالإضافة إلى توصيف سوق خدمات العمرة.

واهتم القسم الثاني بالجانب الميداني من الدراسة. حيث تم فيه عرض البيانات التي تم الحصول عليها من مصادرها الأولية، وتحليلها، وتفسيرها، ومن ثم تم اختبار مدى صحة الفروض العلمية التي بنيت عليها الدراسة. وانتهت الدراسة بخاتمة اشتملت على النتائج التي تم الوصول إليها، وعلى التوصيات المبنية عليها.

القسم الأول
الإطار النظري للدراسة

أولاً: مفهوم الرقابة ومكونات النظام الرقابي(عرض مقارن):

١. المفهوم الوضعي للرقابة:

يجد الباحث في مفهوم الرقابة من وجهة نظر الفكر الإداري الوضعي اتجاهين حول هذا الموضوع، وذلك كما يأتي:

الاتجاه الأول:

ينحصر هدف الرقابة طبقاً لهذا الاتجاه في كشف الأخطاء والتجاوزات في تطبيق المعايير المقررة في الخطة. وهو مفاد من تعريف الرقابة بأنها: " التأكد من أن التنفيذ مطابق لما أريد له أن يكون أي للخطة المقررة"[١]، ومن ثم تبدأ الرقابة بعد التنفيذ للتأكد من مدى مطابقته لما هو مخطط. وقد ساد هذا المفهوم لفترة ماضية، ولم يعد له القبول في الأوساط العلمية في الوقت الحالي.

الاتجاه الثاني:

تتمثل الرقابة وفق هذا الاتجاه في: " إخضاع التنفيذ ليطابق الخطة، من خلال تهيئة كافة الإمكانات أمام المسؤولين، ومساعدتهم على الأداء الصحيح"[٢]. وبالتالي ينصرف مفهوم الرقابة إلى مجموعة من العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعة. وتتضمن الرقابة بهذا المعنى عمليات تسبق الأداء، وتتخلله، ثم تعقبه بعد حدوثه. أي أن الرقابة تتضمن مجموعة من العمليات التي تستهدف توجيه

---

[١] : د. أحمد سيد مصطفى. التنمية رهن بتحسين الخدمة الحكومية. القاهرة: الأهرام الاقتصادي. العدد ١٣٩٥، ٢ / ١٠١/ ١٩٩٥م.

[٢] : د. صديق عفيفي. الإدارة في مشروعات الأعمال. الكويت: دار الكتب للنشر والتوزيع. بدون تاريخ. ص: ٣٢٢.

الأداء نحو تحقيق ما رسم له من أهـداف ومعـايير، ثـم قيـاس درجـة نجـاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير، بهدف التقويم والتـصحيح. وهـذا الاتجـاه هـو المقبول والسائد الآن في الأوساط العلمية.

١,١. أنواع الرقابة بحسب مصادرها في الفكر الوضعي:

يعرف الفكر المعاصر نوعين أساسين للرقابة بحسب الجهة التي تمارسها، هما:

أ. الرقابة الخارجية:

هي الرقابة التي تمارس على الأجهزة التنفيذية بواسطة جهات مختصة خارج هذه الأجهزة، مثل: السلطة التشريعية، والأجهزة القضائية، والأحزاب في النظم ذات التعددية الحزبية، والرأي العام، والمجالس الشعبية، ورقابة والمنظمـات التعاونيـة، والأجهـزة الحكومية الرقابية، وأجهزة الإعلام .. الخ .. ولكل جهة من هذه الجهات السابقة أدواتها، وأساليبها الرقابية الخاصة بها.

ب. الرقابة الداخلية:

هي التي تمارسها المنظمة نفسها على أنشطتها وأعمالهـا. ويمثـل هـذا النـوع من الرقابة عنصراً مركزياً في نظـام الرقابـة الكلـي الفعـال. إذ سـوف يواجـه أي رقيب خارجي صعوبة شديدة في تقصي كل أنواع القـصور، والكـشف عـن أسـبابه، ما لم تكن المنظمة العاملة ذاتها منظمة بالـشكل الـذي يمكنهـا ويمكنـه مـن ذلـك. وبالتالي يجب أن يبدأ الاهتمـام بالرقابـة بالمنظمـة العاملـة نفـسها، وأن يـستهدف تمكين هذه المنظمة من ممارستها للرقابة على أنشطتها بفاعلية.

ولا يجب أن تنفصل الرقابة التي تمارسـها المنظمـة العاملـة علـى أنـشطتها عن الرقابة الخارجية. حيث تتيـسر مهمـة الأجهـزة الرقابيـة الخارجيـة كثيـراً إذا كانت أنظمة الرقابة الداخلية فعالة، وتـؤدي مهمتهـا كمـا ينبغـي فـي تقـويم الأداء وتحسينه. الأمر الذي يتطلب وجود تعـاون وتكامـل بـين عناصـر النظـام الرقـابي الخارجي والداخلي.

وقد يتخذ هذا التعاون صورة قيـام أجهـزة الرقابـة الخارجيـة بتقـديم العـون للمنظمات محل الرقابة في التعرف على المعايير التـي تـتم الرقابـة علـى أساسـها،

وفي البحث على تبني أنظمة المعلومات التي ينبغي توافرها، وفي التنبيه للإمكانات المادية والبشرية والتنظيمية وغيرها اللازمة. حيث تؤدي مساعدة الرقابة الخارجية إلى تفعيل نظم الرقابة الداخلية وجعلها نشطة وموثوقة، من نواح عديدة[1]، وذلك على النحو الآتي:

١. الإسهام في عملية الرقابة والتأكد من سلامة النظم.

٢. إدخال عنصر الموضوعية لأنها رقابة خارجية ومستغلة نسبياً عن إدارة المؤسسة.

٣. التأكد من، وإعادة فحص المعلومات المهمة التي تقدمها الإدارة لمن هم خارج المؤسسة بكافة أنواعهم.

٤. التأكد من التقيد بمعايير الجودة القياسية، وذلك أمرهم من أجل إمكان المقارنة، والضبط.

أما على جانب أنظمة الرقابة الداخلية ودورها، فيما يتعلق بتفعيل النظام الرقابي، والتكامل مع الرقابة الخارجية، فإنها يجب أن تعمل على تحقيق عدة أهداف واضحة ومميزة وذلك على النحو الآتي:

١. تعزيز أداء المنظمة باستخدام إمكاناتها وقدراتها على الوجه الأمثل، وضمان مشاركة جميع الموظفين بنزاهة وصدق وأمانة.

٢. إعداد، وتحديث، وتوفير جميع المعلومات الموثوقة، التي تعد مهمة لرفع كفاءة المنظمة وقدرتها على خدمة مصالح جماهير المنتفعين الداخليين والخارجيين.

٣. ضمان تقيد المنظمة التام بالنظم واللوائح وأخلاقيات العمل القياسية والقيم الاجتماعية.

٤. إدراك أهمية نظام الرقابة الداخلية، والعمل على إيجاد ثقافة تقوم على نظم رقابة داخلية فعالة.

٥. إيجاد توازن بين المصالح المختلفة لكل جماهير المنتفعين.

٦. توافر المعلومات عن كافة الجوانب بسهولة وانتظام، وبشكل موثوق.

---

[1] : انظر: د. إسماعيل صبري عبد الله. تنظيم القطاع العام. القاهرة: دار المعارف. ١٩٨٩. ص: ٢٣٩.

٢. **المفهوم الإسلامي للرقابة:**

يقتضي تركز موضوع الدراسة على قياس مستوى الأداء الرقابي لمراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين أن يكون النظام الرقابي المطبق من قبل هذه المراكز مستنداً إلى المفهوم الإسلامي للرقابة. ويقتضي أيضاً التعرف على هذا المفهوم الذي يجب الالتزام به وتطبيقه.

ويجد الباحث في المعنى اللغوي للرقابة أن من معانيها الحفظ والحراسة[١]، والرقيب الحافظ، والحفيظ[٢]، ومنه قوله تعالى في سورة الانفطار (الآيات: ١٠-١٢): " وإن عليكم لحافظين. كراماً كاتبين. يعلمون ما تفعلون". وحافظين: أي رقباء من الملائكة[٣].

وإذا كان الحفظ من لوازم الرقابة، فإنه لا يتصور أن تنتظر عملية الرقابة حتى تقع المخالفات والتجاوزات، ثم تبدأ في ممارسة عملها في كشف هذه المخالفات والتجاوزات، بل لابد لكي يتحقق الحفظ أن تبدأ قبل ذلك عن طريق مساعدة العاملين على الالتزام بالأداء السليم الفعال، وهذا ما ورد في تفسير قوله تعالى في سورة النساء(آية رقم ١): " إن الله كان عليكم رقيباً". أي حافظاً. فهو يشرع لكم من الأحكام ما يصلح شأنكم، ويعدكم للسعادة في الدنيا والآخرة[٤].

واستناداً لهذا المعنى اللغوي الذي يتضمنه مصطلح الرقابة، فقد أدرك العلماء المسلمون في سبق واضح المفهوم العلمي الاصطلاحي للرقابة بأبعادها المختلفة، وبوصف دقيق يوسع من نطاقها ومن مدى شمولها. ويوضح الإمام أبو حامد الغزالي [٥] في هذا الخصوص معنى الرقابة بما لا يجعلها قاصرة على كشف الأخطاء فقط، ويجعلها لضمان العمل بدون أخطاء. ولهذا فقد حدد الغزالي أبعادها في أربعة مراحل هي:

---

[١]: الفيروز أبادي. بصائر ذوي التمييز في لطائف الكتاب العزيز. القاهرة: المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية. ٩٤/٣.

[٢]: ابن منظور. لسان العرب. ص: ١٦٩٩.

[٣]: تفسير القرطبي: القاهرة. دار الفكر العربي. ٧٢٨٤/١٠.

٤: محمد رشيد رضا. تفسير المنار. ٣٣٨/٤.

٥: أبو حامد الغزالي. إحياء علوم الدين. بيروت.دار المعرفة. بدون تاريخ. ٣٩٤/٤، وما بعدها.

أ. مرحلة المشارطة:

يتم في هذه المرحلة تحديد الشروط والضوابط والمعايير التي يعمل في ضوئها العاملون، حين تنفيذهم للمهام المسندة إليهم. وهذا ما يقصد به " التخطيط ووضع المعايير وتوجيهات العمل ".

ب. مرحلة المراقبة:

تتم في هذه المرحلة متابعة الإجراءات التنفيذية. وقد قسم الغزالي هذه المرحلة إلى قسمين، هما:

١.ب. النظر قبل العمل:

وذلك بغرض منع مادة الشطط، واقتلاع الانحراف من المنبع. وهذا هو معنى الرقابة المانعة التي تمنع الخطأ من أن يقع.

٢.ب. النظر في العمل:

وذلك عن طريق تفقد كيفية أداء العمل، وهو ملازم له في جميع أحواله. وهذه هي حالة الرقابة المتزامنة " أو المتخللة " التي تتأتى عن طريق قياس الأداء الفعلي أولاً بأول.

ج. مرحلة المحاسبة:

وتعني النظر في نتائج العمل معرفة مدى مطابقته للمشارطة أي المعايير الرقابية، وتحديد أوجه الاختلاف الإيجابية، أو السلبية إن وجدت. وهذا ما يطلق عليه في الفكر المعاصر " تقويم الأداء ".

د. مرحلة المعاقبة والمجاهدة:

بمعنى اتخاذ الإجراءات التصحيحية بما في ذلك تقرير الجزاء المناسب، واتخاذ ما يلزم لعدم تكرار الأخطاء في المستقبل.

ويمكن في ضوء ما سبق قول ما يأتي:

١. يتعدى هدف الرقابة في المفهوم الإسلامي معرفة التجاوزات أو الانحرافات ومحاسبة المسؤولين عنها، إلى ضمان الأداء بطريقة سليمة، لتحقيق الأهداف المخططة.

٢. تسعى الرقابة بالمفهوم الإسلامي إلى مساعدة القائمين بالتنفيذ، وتمكينهم من الأداء السليم عن طريق التخطيط، ووضع المعايير، وضبط العمليات، وتوجيهات العمل، ومراقبة الإجراءات والنتائج.
٣. تتضمن الرقابة بهذا المفهوم اتخاذ إجراءات من شأنها توفير الظروف المناسبة للأداء، بغرض التغلب على المعوقات والمشكلات الموجودة والمحتملة في المستقبل.
٤. تتضمن الرقابة إجراء التعديل الضروري في الأهداف والمعايير بناءً على خبرات العمل التنفيذية، حتى تكون هذه الأهداف والمعايير ملائمة لطاقات وقدرات أجهزة التنفيذ من ناحية، ومحققة لمصالح الأطراف المعنية من ناحية أخرى، وملائمة أيضاً للظروف والعوامل المحيطة بالأداء والتنفيذ الفعلي من ناحية ثالثة.

فالرقابة إذن ليست عملية تحقيق ومحاكمة كما قد توحي بذلك لفظة الرقابة ذاتها، وهذا ما يؤكده ويحرص عليه الفكر الإسلامي. فإذا كشفت الرقابة عن تقصير يستوجب المسائلة فذلك ناتج ثانوي وليس مهمتها الرئيسة. فالناتج الرئيس، والمهمة الرئيسة للرقابة هي: تقويم الأداء، للتحقق من جوانب النجاح، وجوانب القصور، والكشف عن أسبابها، وتصحيح مسار الأداء بتثبيت وتعزيز النجاح، والتغلب على أسباب القصور، وإزالتها[١].

٢,١. أنواع الرقابة بحسب جهة فرضها في الفكر الإسلامي:

يقر الفكر الإسلامي بحسب الجهة التي تفرض الرقابة نوعاً آخر من أنواع الرقابة لم يعرفه الفكر الوضعي، ويعده أهمها على الإطلاق وهو ما يسمى "الرقابة الذاتية ". فعلى الرغم من أن النوعين السابقين من أنواع الرقابة لهما أهميتها العملية في الفكر الإسلامي، إلا إن الرقابة الذاتية تعد من وجهة النظر الإسلامية خط الدفاع الأول في النظام الرقابي الإسلامي ضد أي انحراف مقصود، وأي خطأ متعمد. ولهذا عني الإسلام بها، واهتم بإعداد الفرد المسلم لممارستها بفاعلية. ويقصد بالرقابة الذاتية: " تلك الرقابة التي يمارسها الإنسان

---

[١] : انظر: محمد عبد الحليم عمر. الرقابة الشرعية الداخلية في المؤسسات الإسلامية. مرجع سابق. ص، ٥.

على نفسه. فيزن أعماله قبل أن توزن عليه. ويحاسب نفسه قبل أن تحاسب في كل قرار يتخذه، أو فعل يصدره عنه، تأسيساً على أنه خاضع لرقابة الله عز وجل عليه في كل تصرفاته، وأعماله الظاهرة والباطنة [1]. وهذا ما قررته الآية الكريمة في سورة التوبة (آية رقم: ١٠٥): "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون". ولما كان مصدر هذه الرقابة الذاتية هو الضمير الإنساني اليقظ، فقد اهتم الإسلام بإعداد الفرد المسلم لممارسة هذا النوع من الرقابة، باستخدام جميع الأساليب والوسائل اللازمة لإحياء هذا الضمير، وتزكية نفس المسلم، عن طريق التكاليف الدينية المختلفة، التي تصب جميعها في خانة إحياء الضمير، وتزكية النفوس، وهذا هو الهدف النهائي لكل أنواع العبادات التي شرعت في الإسلام[2].

ولا يعني اهتمام الإسلام بالرقابة الذاتية طبقاً للمفهوم المحدد لها، وتركيزه على أهميتها، عدم اعتداده بأهمية الرقابة المادية بنوعيها السابقين: الخارجي، والداخلي. فهما أيضاً عنصران أساسان في نظام الرقابة الفعال على أداء المنظمات، وهذا ما قرره أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه في هذا الشأن حينما أتى إلى جمع من الصحابة رضوان الله عليهم وقال لهم: أرأيتم لو استعملت عليكم خير من أعلم وأمرته بالعدل بينكم أأكون قضيت ما علي ؟ قالوا: نعم. قال: لا، حتى أنظر في عمله. أعمل بما أمرته أم لا[3]. وهذا يتضمن السعي إلى مساعدة القائمين على التنفيذ، وتسهيل طرق الأداء السليم لهم من خلال التخطيط، ووضع المعايير، وضبط العمليات، وتوجيهات العمل، ومراقبة الإجراءات، وتقويم النتائج، وذلك كله بحسب المفهوم الإسلامي للرقابة الإدارية من داخل، وخارج المنظمة.

---

[1] : انظر: البنك الإسلامي للتنمية. المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب. الرقابة والإشراف في المصارف الإسلامية. ورقة مناسبات رقم ٣. ١٤٢١-٢٠٠٠. ص: ٨١-٨٣.

[2] : انظر في تفصيل ذلك: محمد محمد جاهين. المتطلب الإداري لتفعيل الرقابة في المؤسسات الإسلامية. مرجع سابق. ص:٣٨٥.

[3] : انظر: يوسف إبراهيم يوسف. النفقات العامة في الإسلام دراسة مقارنة. القاهرة: كلية التجارة بجامعة الأزهر. رسالة ماجستير غير منشورة. ١٩٧٤. ص: ٢٥٤.

ثانياً: المتطلبات الأساس لتطبيق مفهوم الرقابة في مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين:

تعرض الدراسة هنا لأهم المتطلبات الخاصة بتطبيق مفهوم الرقابة بفاعلية في مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين، وذلك في إطار المفهوم السابق للرقابة، وأبعادها، وأنواعها، مع ملاحظة أنها متطلبات عامة مرتبطة بالمنظمات ذات الطابع الإسلامي. وتتعلق هذه المتطلبات بثلاثة جوانب أساس هي: المسؤولون عن الرقابة. وتنظيم وظيفة الرقابة. وأنشطة التخطيط والبحوث.

١. المسؤولون عن الرقابة:

ينبغي اختيار المسؤولين عن الرقابة في المؤسسات الخدمية الإسلامية بصفة عامة بشكل فعال، يؤمن لها أفضل العناصر للعمل في هذا المجال، وفقاً للمعايير الإسلامية الموضوعية التي تستخدم في عملية الاختيار، وبما يكفل التوافق بين متطلبات، وواجبات الوظيفة الرقابية، وأهدافها، وبين مؤهلات، وخصائص القائمين عليها. وبالتالي فلابد من الاهتمام بجانبين أساسين فيما يتعلق بالمسؤولين عن الرقابة في مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين هما: التكوين الذاتي المعرفي، والتكوين القيمي.

ويتعلق التكوين المعرفي بالمعرفتين الفنية والشرعيةً، لأن عمل الرقيب لا يقتصر على الجانبين الفني، والموضوعي، للقرارات، والتصرفات، ولكنه يتعدى ذلك ليشمل الرقابة على شرعية تلك القرارات والتصرفات من وجهة النظر الإسلامية.

ويشمل التكوين القيمي القيم الأخلاقية والسلوكية التي ترتبط بصفات معينة، ينبغي توافرها في الرقيب، والتي من أهمها: الانتماء والولاء، والصدق والأمانة. فكلما ازدادت القوة الإيمانية لدى الفرد، وتكونت في ذاته قيم الانتماء والولاء،

والصدق والأمانة، ازدادت لديه قوة الرقابة الذاتية، وقلت الحاجة إلى الرقابة من الأجهزة الرقابية المعنية[1].

ويتحقق اكتساب عنصري التكوين الذاتي المعرفي والقيمي للمسؤولين عن الرقابة في المؤسسات الإسلامية بعامة، وفي مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين بخاصة، من خلال اتخاذ إجراءات عديدة تعليمية وإدارية. وهي مسألة تخرج عن نطاق هذه الدراسة، وتحتاج إلى دراسة أخرى مختصة.

٢. تنظيم وظيفة الرقابة على خدمات العمرة:

يتضمن النظام العام للرقابة على أعمال العمرة وفقاً للمفهوم الإسلامي للرقابة عناصر متعددة تشمل: نظام الرقابة الخارجية المتمثل أساساً وبصفة مباشرة في رقابة مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين، ونظام الرقابة الداخلية المتمثل في الرقابة الإدارية داخل شركات العمرة، ونظام الرقابة الذاتية المتمثل في رقابة العاملين في شركات العمرة أنفسهم على أعمالهم وتصرفاتهم وقدراتهم، ثم نظام الرقابة من المستفيدين من خدمات العمرة، حيث تكون هذه الأنظمة الفرعية النظام العام للرقابة على خدمات المعتمرين. ودون الدخول في تفاصيل تخرج عن أهداف هذه الدراسة، فإنه يلزم لتحقيق الأهداف الرقابية الخاصة بأنشطة العمرة العمل على تفعيل كل نظام من الأنظمة الفرعية السابقة بوسائل تفعيلها الخاصة، ثم وهو الأهم تنظيم العلاقة بين هذه النظم على أساس من التنسيق والتكامل والتعاون بينها، بما يعمل على تفعيل دور النظام العام للرقابة على هذه الأعمال. ومن العوامل التي تسهم إلى حد كبير في تحقيق أهداف هذا النظام وضع وصف دقيق يوضح المهام الرقابية، وأهداف الرقابة في ضوء المفهوم الإسلامي لها، والأساليب الفنية والإمكانات المادية والبشرية لأداء هذه المهام، واستخدام الطرق والقواعد المتعارف عليها في علم الإدارة[2].

---

[1] : انظر: خالد عبد المنعم. الإطار العلمي لمعايير التكوين الرأسمالي ومسؤولية مراقب الحسابات في النظم الوضعية والفكر الإسلامي. القاهرة: كلية التجارة بجامعة القاهرة. رسالة دكتوراة غير منشورة. ١٩٩٦. ص: ١٦.

[2] : انظر: محمد جاهين. مرجع سابق. ص:٣٩٥.

٣. أنشطة التخطيط والبحوث:

يتطلب قيام مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين بدورها الرقابي وجود أنشطة التخطيط والبحوث، اللازمة لتحقيق مفهوم الرقابة بأهدافه، وفلسفته الحديثة، وطبقاً لوجهة النظر الإسلامية. حيث يهدف هذا المفهوم إلى تصحيح، وتحسين أداء الأجهزة محل المراقبة، وتعزيز فرص نجاحها في أداء مهامها، من خلال التعرف على أسباب القصور وإزالتها، ومن خلال مساعدة العاملين في هذه الأجهزة وهي هنا شركات العمرة في التعرف على طرق وأهداف الأداء السليم. ويتم ذلك كله بواسطة التخطيط، ووضع معايير العمل، وضبط العمليات وتوجيهات العمل، ومراقبة الإجراءات والنتائج، وتوفير الظروف المناسبة للأداء.

ويتضمن النظام الرقابي كل ما سبق بيانه، كما يتضمن إجراء التعديل الضروري في الأهداف والمعايير، بناءً على خبرات العمل التنفيذية، لتكون ملائمة لظروف العمل، وطاقات وقدرات المنظمات محل الرقابة (شركات العمرة)، ومحققة لأهداف مصالح العملاء (المعتمرين) في نفس الوقت. ومن ثم ينبغي أن يتوافر لمراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين وحدة تنظيمية مركزية، أو وحدة تنظيمية خاصة لكل مركز (أو جهة معينة بشكل أو آخر) مسؤولة عن هذا العمل التخطيطي على النحو المذكور، والذي يعد بعداً أساساً في نظام الرقابة في المفهوم الإسلامي كما عرض الإمام أبو حامد الغزالي فيما أسماه مرحلة المشارطة، التي يتم من خلالها تحديد الشروط والمعايير التي يعمل في ضوئها العاملون محل الرقابة، حتى يتسنى لهم حسن أداء المهام المسندة إليهم.

أما بالنسبة لأنشطة البحوث فيقصد بها البحوث التي يلزم إجراؤها من قبل المراكز بين جموع المعتمرين، للوقوف على آرائهم، واتجاهاتهم، نحو الخدمات التي تقدم لهم من الجهات المسؤولة عن منظومة العمرة. إذ ينبغي أن تجري هذه البحوث بصورة دورية، وبطريقة علمية وموضوعية، حتى يمكن الاعتماد على نتائجها في علاج المشاكل المختلفة، والمتكررة بصفة خاصة من ناحية وفي العمل على تطوير أداء خدمات العمرة، وتحسينها، وخفض تكلفتها، وتيسير أدائها من ناحية أخرى (وربما كانت هي الأهم). وتعد هذه البحوث نوعاً من بحوث التسويق التي تتبنى وجهة نظر المستفيد من الخدمة، بهدف رفع مستوى جودة

الخدمة ومستوى رضا المستهلك عن الخدمة المقدمة. وقد أصبحت هذه البحوث أداة أساساً في المنشآت المعاصرة لتطوير سياساتها وأنشطتها الرئيسة. وبناءً على ذلك، فإذا امتلكت مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين إمكانات إجراء هذه البحوث بأنفسها، عن طريق وجود وحدة تنظيمية معينة للبحوث داخل الهيكل التنظيمي لها، فإنها تكون قد أوفت بالغرض. وإلا فإنه يمكن الاعتماد على بيوت الخبرة المختصة للقيام بهذا الدور، باعتبار ذلك أحد المقومات والمتطلبات الأساس لأداء دورها الرقابي المنوط بها.

ثالثاً: مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين وشركات العمرة ودور كل منهما طبقاً لنظام خدمات العمرة ولائحته التنفيذية:

١. مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين:

نشأت مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين بمقتضى نظام خدمات العمرة الصادر بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ٩٣ ، وتاريخ ١٤٢٠/٦/١٠هـ، واللائحة التنفيذية للتنظيم المذكور الصادرة بموافقة وزير الداخلية رئيس لجنة الحج العليا، وقرار وزير الحج رقم ١٩٧/ق/م في ١٤٢٠/١٢/٢١هـ. وفي هذا الصدد، نصت المادة الثانية من النظام المذكور على الآتي: " تتولى وزارة الحج مسؤولية الإشراف على المؤسسات والشركات المرخص لها، ومراقبة حسن أدائها، والتأكد من دقة تنفيذ التزاماتها، والعمل على رفع كفاءة العاملين بها، وتصدر التراخيص اللازمة لها ". ونصت المادة الثامنة منه على الآتي:

" تشكل لجنة دائمة في وزارة الحج من وزارة الداخلية، ووزارة الحج، يكون أحد أعضائها مؤهلاً شرعياً، تختص باستقبال الشكاوى المقدمة من المعتمرين، أو من الجهات الرسمية، والتحقق فيها، والتوصية بتوقيع العقوبة المنصوص عليها في المادة السابعة من هذا التنظيم، واستحصال قيمة الخدمات التي لم يؤدها المرخص له، وردها إلى المعتمرين، وفقاً لما تحدده للائحة

التنفيذية". وفي إطار هاتين المادتين أشارت اللائحة التنفيذية للنظام في مادتها الثالثة والأربعين إلى الآتي:

" تنشئ وزارة الحج عدة مكاتب لاستقبال الشكاوى المقدمة من المعتمرين، لبحثها، واستكمال وثائقها، ومحاولة تسوية النزاع ودياً بين الطرفين قبل رفعها إلى اللجنة". وأوضحت المادة الرابعة والأربعون من اللائحة المذكورة اختصاص هذه اللجنة حينما ذكرت أن هذه اللجنة تختص بالنظر في الشكاوى المقدمة من المعتمرين، والمخالفات المبلغة من الجهات الرسمية ضد أحد المرخص لهم، والتحقيق فيها، والتوصية بتوقيع إحدى العقوبات المنصوص عليها في المادة السابعة من التنظيم، وتحديد قيمة الخدمات التي لم يقدمها المرخص له للمعتمر، على أن تقوم الوزارة بتحصيلها، وردها له.

كما نصت المادة الخامسة والأربعون من اللائحة المذكورة أيضاً على أنه " في حالة إخلال المرخص له بأي من الالتزامات المقررة في التنظيم، وهذه اللائحة، تتقدم بجهة الرسمية المعنية إلى اللجنة بطلب يتوقع عقوبة، أو أكثر، من العقوبات المنصوص عليها في المادة السابعة من التنظيم ".

وطبقاً لنصوص المواد السابقة لنظام خدمات العمرة السابق الإشارة إليه ولائحته التنفيذية، فقد تم إنشاء ثمانية مراكز لمتابعة ومراقبة خدمات المعتمرين، وتم توزيعها جغرافياً على النحو الآتي:

١. طلعة الشامية بجوار الحرم الشريف (مركز طلعة الفلق).
٢. الهجلة بجوار شركة مكة للإنشاء والتعمير (بالقرب من الإشارة).
٣. المسفلة أمام فندق فلسطين.
٤. ريع بخش مقابل النفق المقابل لفندق أجياد مكة.
٥. أجياد، مقابل القصور الملكية بعد موقف السيارات التابع للرئاسة العامة لشئون المسجد الحرام والمسجد النبوي الشريف.
٦. مولد الرسول صلى الله عليه وسلم ، في الساحة الشرقية من المسجد الحرام.
٧. الخريق أمام مسجد الجن.
٨. المسفلة بجوار مخابز بدر الكهربائية ومحطة الكابلي للمحروقات (بجوار سكن المفترشين).

إلا إن نصوص المواد السابقة لنظام شركات العمرة، ولائحته التنفيذية، لم توضح المهام الرقابية لهذه المراكز، وأشارت فقط إلى دورها المحصور في تلقي الشكاوى المقدمة من المعتمرين لبحثها، واستكمال وثائقها، ومحاولة تسوية النزاع ودياً بين الطرفين، قبل رفعها إلى اللجنة التي تقوم بالتحقيق، فيها والتوصية بإحدى العقوبات المنصوص عليها. أي أنها حلقة اتصال بين أصحاب الشكاوى، وبين اللجنة المذكورة. وإذا كان هو دور هذه المراكز فهو لا يعكس على الإطلاق الدور المطلوب منها كأجهزة رقابية على أعمال العمرة.

٢. شركات العمرة:

أنشطة ومهام شركات العمرة محكومة، ومنظمة، بنصوص مواد نظام خدمات العمرة، ولائحته التنفيذية السابق الإشارة إليها، وذلك على النحو الآتي:

٢,١. تنص المادة الخامسة من النظام على الآتي:

تلتزم المؤسسات والشركات المرخص لها في المملكة بخدمة المعتمرين القادمين عن طريقها بما يأتي:

أ. استقبال المعتمرين، وتأمين سكنهم في الفنادق، والشقق المفروشة المصنفة، والمرخص لها من وزارة التجارة، وتأمين تنقلاتهم، وغير ذلك من الخدمات التي يختارها المعتمر حسب المستوى المتفق عليه. وكذلك الإشراف على توفير سبل الراحة لهم أثناء وجودهم، وتنقلاتهم في جميع مناطق المملكة، ومتابعة سفرهم، وتأكيد حجوزاتهم خلال المدة المحدودة لهم في التأشيرة.

ب. تنفيذ الإجراءات والضمانات التي تكفل مغادرة المعتمر والزائر وفق ما حددته اللائحة التنفيذية.

ج. الاحتفاظ بمعلومات تشمل أسماء، وجنسيات، وتذاكر، وأرقام جوازات القادمين، ووسائط النقل التي قدموا عليها، وتاريخ القدوم، واسم الناقل، ووكيله. وكذلك اسم المسؤول عن كل حملة من حملات القادمين عن طريق البر إليها. وغير ذلك من المعلومات التي تحددها اللائحة التنفيذية.

٢,٢. تنص اللائحة التنفيذية في بعض موادها على الآتي:

المادة الثالثة والثلاثون:

يلتزم المرخص له بأن يزود الوزارة ببيان يتضمن أسماء، ومواقع الفنادق، والشقق المفروشة، التي تعاقد معها لتنفيذ التزاماته تجاه المعتمرين. كما يلتزم بأن يزود الوزارة بأي تعديلات نظراً في هذا الشأن.

المادة الرابعة والثلاثون:

يلتزم المرخص له بحفظ تذاكر عودة المعتمرين، وصورة من جواز السفر، لحين الموعد المحدد لمغادرتهم. ويتعهد المرخص له بترحيل المعتمرين بعد انتهاء مدة إقامتهم بالمملكة، وتقديم بيانات بالمغادرين مصادق عليها من إدارة جوازات منفذ المغادرة إلى الوزارة، خلال ٢٤ ساعة من المغادرة.

المادة الخامسة والثلاثون:

في حالة تخلف أي معتمر عن العودة في الموعد المحدد لمغادرته بعذر شرعي كمرض، أو خلافه، فعلى المرخص له إشعار وزارة الحج بذلك، لتقوم بدورها بإشعار إدارة الجوازات عن سبب تخلف المعتمر، والموعد الجديد لمغادرته.

المادة السادسة والثلاثون:

في حالة تخلف المعتمر عن العودة في الموعد المحدد لمغادرته بغير عذر شرعي فعلى المرخص له إشعار وزارة الحج، والشرطة، وإدارة الجوازات بذلك، ليتم البحث عنه، والاحتفاظ بصورة من الجواز، والتذكرة لدى المرخص له، لمدة شهر من حلول الموعد المحدد أصلاً لسفر المعتمر. وفي حالة عدم العثور عليه يتم بعث التذكرة، وصورة الجواز للوزارة، لإرسالها من قبلها لإدارة الجوازات.

ويتم التعاقد مع المعتمرين من الخارج في دولهم من خلال وكلاء محليين لشركات العمرة في تلك الدول، كما أشارت إليه المادتان الحادية والعشرون، والرابعة والعشرون، من اللائحة التنفيذية لنظام شركات العمرة. فقد نصت المادة الحادية والعشرون على أنه: " لتنظيم، وترتيب، وتنفيذ رحلات العمرة، سواء

أكانت رحلات فردية، أم جماعية، وفقاً لأحكام التنظيم، وهذه اللائحة، فإنه يجب على كل مرخص له أن يتعاقد مع جهة خارجية كوكيل له، لتمثيله، والنيابة عنه في التعاقد مع المعتمر، والقيام بكافة الخدمات للمعتمر لحين وصوله إلى أرض المملكة. ونصت المادة الرابعة والعشرون على ما يأتي:

لا يجوز للمرخص له التعاقد مع جهة خارجية تعاقدت مع مرخص له آخر.

وبالإضافة إلى هاتين المادتين، فقد نصت الفقرة الثالثة من المادة الرابعة من النظام على الآتي:

ترتبط المؤسسات والشركات المرخص لها بخدمة المعتمرين في المملكة مع الجهات المرخص لها في الخارج بعقد مصدق من وزارة الحج. وتحدد اللائحة التنفيذية التفصيلات اللازمة لهذا العقد، ويتم التصديق عليه من وزارة الخارجية وفقاً للقواعد المتبعة لديها.

وتلتزم الشركات بأسعار موحدة مفروضة عليها من قبل الجهات الرسمية طبقاً لنص الفقرة (د) من المادة الخامسة للنظام، والتي تنص على الآتي:

" تعد وزارة الحج مع وزارة التجارة بعد موافقة وزير الداخلية ورئيس اللجنة الحج العليا، قائمة مفصلة بمستويات الخدمة، وأنواعها، ودرجاتها، ومواصفاتها، وأسعار كل منها، وتراجع كل ثلاث سنوات، أو كلما دعت الحاجة إلى ذلك ".

وتقدم شركات العمرة فعلياً عدة حزم، أو مجموعات من الخدمات بمستويات مختلفة، وبأسعار متباينة، محددة من قبل الجهات الرسمية لكل مستوى من المستويات، بحيث يمكن للمعتمر الاختيار من بينها، طبقاً لإمكاناته، وتفضيلاته، وهذا ما يسمى سياسة التسوية غير الموجهة. وهو مدخل محبذ في التسويق من وجهة نظر المستفيدين من الخدمة.

كما يسمح النظام للشركات بأن يقتصر نشاطها على خدمة المعتمرين من الخارج فقط، وبأن تقوم بخدمة المعتمرين، والحجاج أيضاً.

ولا يختص كل شركة بخدمة المعتمرين من جنسية بعينها، أو بمنطقة جغرافية معينة، بل يمكن أن تشمل خدمات الشركة الواحدة المعتمرين من جنسيات مختلفة، ومن مناطق جغرافية مختلفة. كما يمكن للشركات أن تقدم كافة الخدمات بأنفسها، أو تعهد بها

كلياً أو جزئياً إلى بعض المختصين، مثل المختصين في خدمة النقل، أو التغذية، أو الإسكان. ويتوقف عدد المعتمرين الذين يتم خدمتهم من خلال الشركة على إمكاناتها المادية.

٣. ضوابط قدوم المعتمرين:

نصت المادة الرابعة من النظام عليها على النحو الآتي:

تقوم ممثلات المملكة في الخارج بالتأشير للمعتمرين وفقاً للآتي:

١. أن يكون قدوم المعتمرين عن طريق الجهات المرخص لها رسمياً بمزاولة تنظيم رحلات السفر، في الدولة التي يقدمون فيها.

٢. التأكد من حصول المعتمر على تذكرة الذهاب والعودة، وعلى شيك مصرفي صادر من أحد البنوك المعتمدة من مؤسسة النقد العربي السعودي لكل معتمر، بكامل استحقاقات المؤسسة، أو الشركة التي تقوم بخدمته في المملكة، بما فيها أجرة سكنه، وتنقلاته، وغيرها من الخدمات التي يختارها المعتمر، حسب المستوى الذي يتفق عليه، ووفقاً للقائمة المنصوص عليها في البند ٣ من المادة الخامسة.

ونصت المادة الثانية عشرة من اللائحة التنفيذية في هذا الصدد على ما يأتي:

تستثنى الشخصيات السياسية من الشروط الواردة في المادة الرابعة. ويجوز لرؤساء البعثات الدبلوماسية السعودية في الخارج استثناء الشخصيات الإسلامية، والشخصيات التي لها وضع اجتماعي خاص، من كل الشروط الواردة في المادة الرابعة، أو بعضها. وفيما عدا ذلك يكون الاستثناء وفقاً لما تحدده اللائحة التنفيذية.

كما نصت المادة التاسعة عشرة من اللائحة التنفيذية والمادة ٢٥ من النظام على ما يأتي:

لا يشترط الارتباط، أو الاستعانة بأخذ المرخص لهم بأداء خدمات العمرة، للراغبين في أداء العمرة، أو زيارة المسجد النبوي الشريف، من الفئات الآتية: ضيوف الدولة، والوفود الطلابية أو الإعلامية أو الثقافية أو الرياضية الرسمية، وما في حكمها، والقادمون إلى المملكة بتأشيرات زيارة. ويجوز للشخصيات، أو الفئات المذكورة في هذه المادة، والمادة الثامنة عشرة من هذه اللائحة الارتباط، أو الاستعانة بخدمات أحد المرخص لهم، إذا رغبت في ذلك.

٤. **طبيعة سوق خدمات العمرة:**

يتكون هذا السوق في جانب العرض منه من أكثر من ٢٠٠ شركة، تعمل في مجال خدمات العمرة[١]، محكومة بقواعد، وقيود نظامية، تنظم دخولها، وخروجها، من هذه السوق. وتحدد مجالات، وكيفية أداء نشاطاتها. فقد نصت المادة الأولى من نظام خدمات العمرة الصادر بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ٩٣، وتاريخ ١٤٢٠/٦/١٠ على ما يأتي: " تقدم خدمات المعتمرين وزوار المسجد النبوي الشريف من خارج المملكة ويشار إليهم فيما بعد بالمعتمرين من قبل شركات أو مؤسسات سعودية، بما فيهم الطوائف التي تقوم بخدمة الحجاج، أو أحد أعضاء هذه الطوائف بعد الحصول على سجل تجاري، وفق ما تقضي به الأنظمة والتعليمات دون استثناء، وبعد الحصول على الترخيص اللازم من وزارة الحج". ونصت المادة الثانية من النظام في الفقرة الثالثة منها على أن مدة الترخيص خمس سنوات، قابلة للتجديد.

ويتكون في جانب الطلب من مئات الآلاف من المعتمرين، مع وجود قيود قانونية أو تنظيمية تنظم دخول المعتمرين إلى سوق خدمات العمرة، وخروجهم منها. فقد نصت المادة الرابعة من نظام شركات العمرة على ضوابط قدوم المعتمرين، والتي تعد ضوابط لدخولهم إلى سوق خدمات المعتمرين في جانب الطلب منه، وذلك كما يأتي:

تقوم ممثليات المملكة في الخارج بالتأشير للمعتمرين وفقاً للآتي:

١. أن يكون قدوم المعتمرين عن طريق الجهات المرخص لها رسمياً لمزاولة تنظيم رحلات السفر في الدولة التي يقدمون منها.
٢. توافر الاشتراطات الصحية الصادرة من وزارة الصحة.
٣. التأكد من حصول المعتمر على تذكرة الذهاب والعودة وعلى شيك مصرفي صادر من أحد البنوك المعتمدة من مؤسسة النقد العربي السعودي لكل معتمر بكامل استحقاقات المؤسسة أو الشركة التي تقوم بخدمته في المملكة بما فيها أجرة سكنه وتنقلاته، وغير ذلك من الخدمات التي يختارها المعتمر حسب المستوى الذي يتفق عليه، ووفقاً للقائمة المنصوص عليها في البند ٣ من المادة الخامسة.

---

[١]: www.alarabiya.net/articles/٢٠٠٤/٠٧/٢٢/٥١١٨.htm

بالإضافة إلى بقاء المعتمر في المملكة لمدة معينة، يتعين بعدها رجوع المعتمر إلى وطنه، حيث يمثل قدومه إلى المملكة لأداء مناسك العمرة دخولاً إلى سوق خدمات العمرة، ويمثل رجوعه إلى وطنه خروجاً من السوق.

ومع ملاحظة وجود مستويات، أو حزم مختلفة من خدمات العمرة، يتم تحديدها، وتسعيرها من قبل الجهات الرسمية. ويتم تقديمها من قبل شركات العمرة للمعتمرين، الذين لهم حق الاختيار من بينها، فإنه يمكن القول على المستوى النظري على الأقل: هناك تشابه بين مواصفات المنتجات، والأسعار المقدمة من هذه الشركات، بالنسبة لكل خدمة من الخدمات. وهناك حرية في الاختيار من جانب المعتمرين، حيث إن كل منتج تقدمه إحدى الشركات بديل قريب للمنتج الذي تقدمه الشركة الأخرى. وبالتالي يتكون السوق من مزيج من مواصفات سوق المنافسة الاحتكارية من حيث عدد البائعين والمشترين في السوق، ومن حيث مواصفات وأسعار المنتجات. ومن مواصفات سوق احتكار القلة من حيث عدم توافر حرية الدخول إلى السوق لكل من البائعين والمشترين، حيث يخضع دخول كل منهما لقيود تنظيمية.

القسم الثاني: الدراسة الميدانية
(تحليل البيانات وتفسيرها)

أولاً: تحليل نتائج المقابلات مع المسؤولين عن مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين:

١. مدى إدراك المسؤولين لمفهوم الرقابة بأبعاده ونطاق تطبيقه:

تعتمد كفاءة وفاعلية تطبيق أي مفهوم من المفاهيم على مدى إدراك هذا المفهوم وفهمه من جانب من يقوم على التطبيق. وقد اهتمت المقابلات التي تمت مع المسؤولين في مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين بقياس مدى إدراكهم لمفهوم الرقابة، حسب ما هو متعارف عليه في الاتجاهات الفكرية الحديثة، وطبقاً لوجهة النظر الإسلامية، من حيث أهدافه، ونطاق تطبيقه. وقد تبين من خلال هذه المقابلات وجود قصور واضح من جانب كثير ممن تمت المقابلة معهم في فهم وإدراك المفهوم. إذ تقتصر الرقابة من وجهة نظرهم على المتابعة والتفتيش، واكتشاف الأخطاء والتجاوزات في تطبيق المعايير المحددة في نظام العمرة.ولذلك تبدأ الرقابة بعد التنفيذ (رقابة لاحقة) بهدف تصيد الأخطاء، وليس بهدف تصحيح أوضاع التنفيذ.

ووفقاً لهذا المفهوم يتم إفراغ الرقابة من مضمونها الذي يتمثل في إخضاع التنفيذ ليطابق الخطة من خلال تهيئة كافة الإمكانات أمام المسؤولين، والتنفيذ، ومساعدتهم على الأداء الصحيح. وتشمل الرقابة بهذا المعنى عمليات وإجراءات تسبق الأداء وتتخلله، ثم تعقبه بعد حدوثه، لقياس درجة النجاح الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بهدف التقويم والتصحيح، وبهدف منع تكرار الخطأ، أو منع الخطأ قبل وقوعه.

وتؤيد النتيجة التي تمخضت عنها المقابلات فيما يتعلق بإدراك مفهوم الرقابة من جانب المسؤولين عن مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين، صحة الفرض الأول للدراسة، والذي ينص على وجود سوء فهم إلى حد كبير من جانب هذه المراكز لمفهوم الرقابة بأبعاده، ونطاق تطبيقه. وتوحي هذه النتيجة بانخفاض مستوى أداء المراكز في القيام بمسؤوليتها الرقابية على شركات العمرة، المسؤولة عن تقديم خدمات العمرة.

٢. مدى إدراك المسؤولين لأهمية تبني مفهوم الرقابة من حيث أثره الإيجابي على منظومة العمرة:

تبينت من خلال المقابلات مع المسؤولين في مراكز متابعة ومراقبة المعتمرين ومناقشتهم حول أهمية تبني وتطبيق مفهوم الرقابة بأبعاده الثلاثة؛ سلبية اتجاهات معظمهم تجاه هذه الأهمية، ووجوب التركيز من وجهة نظرهم على التأكد من تطبيق نظام العمرة ولائحتها التنفيذية من خلال الرقابة اللاحقة. وهذا يمثل القوة الضاغطة على شركات العمرة لتلتزم بالمعايير المحددة، والشروط المطلوبة في أدائها، وتسعى لتحسين هذا الأداء من خلال الحرص على هذه المعايير والشروط.

وتوحي هذه النتيجة التي تعكس اتجاهات معظم المسؤولين في تلك المراكز الذين تم استقصاؤهم بقبول صحة الفرض الثاني للدراسة، الذي ينص على أن تلك المراكز لا تدرك أهمية تبني مفهوم الرقابة، من حيث أثره الإيجابي على منظومة العمرة، بالنسبة لكل الأطراف والجهات المسؤولة عنها، بمن فيهم المعتمرون أنفسهم.

٣. مدى توافر المتطلبات الأساس لوضع مفهوم الرقابة موضع التطبيق:

تم خلال المقابلة مع المسؤولين عن مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين توجيه ومناقشة بعض الأسئلة المتعلقة بالعناصر الأساس لمتطلبات وضع مفهوم الرقابة موضع التطبيق. ويمكن عرض النتائج التي تم التوصل إليها، بصدد هذه المتطلبات، وذلك على النحو الآتي:

أ. العاملون المسؤولون عن الرقابة:

تعلقت المناقشة فيما يخص هذا الجانب بالنقاط الآتية:

- **الاختيار والتعيين:** أشار المسؤولون عن المراكز إلى أن الأسس العامة التي تطبيق في الاختيار والتعيين، هي نفس الأسس المتبعة في كافة الأجهزة والمنظمات الحكومية. فليس هناك ارتباط في عملية الاختيار والتعيين بين متطلبات وواجبات الوظيفة الرقابية وأهدافها، وبين مؤهلات وخصائص الذين يتم اختيارهم وتعيينهم في المراكز. كما توحي إجابات معظم المستقصين من ناحية أخرى بعدم الاهتمام بتدريب العاملين في مجال العمل الرقابي في مجال خدمات العمرة بصفة خاصة، والذي يدعم اكتساب المعرفة والمهارة في العمل. بالإضافة إلى عدم الإلمام بالجوانب الشرعية من

العملية المتصلة بعملهم الملتصقة بالجانبين السلوكي والأخلاقي اللازمين لممارسة العمل.

- **تقويم أداء العاملين:** يتم تقويم أداء العاملين على أساس مدى الالتزام بتنفيذ التعليمات والنظم واللوائح دون أي اعتبارات أخرى، تتعلق بسلوكياتهم في التعامل مع كافة الأطراف، بمن فيهم المعتمرين أنفسهم، من حيث مدى الاستجابة، والتعاطف، ومراعاة الاحتياجات الخاصة بالنسبة لبعضهم، والاهتمام بمقترحاتهم وشكاواهم، إلى غير ذلك من العوامل التي تؤثر في مستوى أدائهم لعملهم. وتؤكد النتائج التي تم التوصل إليها (بخصوص المسؤولين عن الرقابة في المراكز محل الدراسة) جزئياً صحة الفرض الثالث القائل بعدم توافر المتطلبات الأساس اللازمة لوضع مفهوم الرقابة موضع التطبيق.

ب. المتطلبات التنظيمية:

يقتضي قيام مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين بوظيفتها الرقابية، وأدائها بفاعلية؛ القيام بأنشطة التخطيط والبحوث اللازمة لتطبيق مفهوم الرقابة بأهدافه، وفلسفته المتفقة مع وجهة النظر الإسلامية. ومن ثم يتمثل أحد أهم المتطلبات اللازمة لوضع مفهوم الرقابة موضع التطبيق في وجود وحدة تنظيمية للتخطيط داخل الهيكل التنظيمي لكل مركز من المراكز. أو العمل التخطيطي الذي يشمل وضع المعايير الرقابية التي تتم الرقابة على أساسها، ويساعد شركات العمرة على تحديد أهداف الأداء، والوسائل الملائمة لتحقيقها. كما أن نشاط البحوث نشاط أساس يهدف إلى استقصاء المعتمرين بصورة متكررة من وقت لآخر، للتعرف على اتجاهاتهم تجاه خدمات العمرة المقدمة لهم، واقتراحاتهم بشأنها، بهدف التطوير والتحسين المستمرين في هذا المجال. وهذه البحوث إما أن تجرى عن طريق المراكز أنفسها من خلال وحدات تنظيمية تتوافر لها إمكانات البحث المادية والبشرية والفنية،وإما أن يتم الاعتماد على بيوت الخبرة المختصة، وبتمويل من المراكز. فالمهم هو وجود النشاط البحثي الذي يعد نوعاً من بحوث التسويق، ويقوم بدوره في هذا الخصوص.

وقد أوضحت المقابلات التي تمت مع مسؤولي المراكز أن نشاط التخطيط والبحوث بالمعنى السابق الإشارة إليه لا يدخل في نطاق اهتمامهم ومسؤولياتهم جميعاً. فالعمل

الرقابي لا يهتم إلا بمدى الالتزام بالمعايير والشروط التي يحددها نظام العمرة ولائحته التنفيذية من جانب شركات العمرة.

أما فيما يتعلق بتنسيق العلاقة بين مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين، والأطراف الأخرى المتداخلة في منظومة العمرة بوصفه مطلباً تنظيمياً فقد أشار المستقصى منهم إلى أن هذه العلاقة محددة بنصوص مواد نظام العمرة ولائحته التنفيذية، وأن صلاحيات المراكز محددة على أساسها أيضاً. ومن ثم فليست هناك فرصة للعمل التعاوني المشترك بين شركات العمرة والمراكز، للقيام بوضع الخطط والمعايير وأهداف الأداء، وأساليب بالعمل لدى شركات العمرة، لتكون أساساً لعمليتي الرقابة والتنظيم.

وتوحي هذه النتائج المتعلقة بالمتطلب التنظيمي (طبقاً لما أفصح عنه المستقصى منهم) بغياب أحد أهم المتطلبات اللازمة لوضع مفهوم الرقابة موضع التطبيق، من جانب مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين، وتؤكد مرة أخرى صحة الفرض الثالث للدراسة الذي يقول بعدم توافر المتطلبات الأساس اللازمة لتطبيق هذا المفهوم.

ثانياً: خصائص عينة الدراسة (جانب الطلب):

لقد أظهرت النتائج المستخلصة من الاستبانات المتحصل عليها الخصائص الديموجرافية الآتية لأفراد العينة:

١. الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	٨٣٢	٨١,١
إناث	١٩٤	١٨,٩
المجموع	١٠٢٦	١٠٠,٠

جدول رقم (١): جنس أفراد العينة

يوضح الجدول رقم (١) غلبة الذكور على العينة، إذ تشكل نسبتهم ٨١ % من إجمال حجم العينة. ولم تتجاوز نسبة الإناث أكثر من ١٩ % من إجمالي حجم العينة نظراً لأن من قام قد يعني وجود تحيز في الاختيار لصـــــــالح الرجال. وربما يكون هذا مؤشراً على أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث بالنسبة للمعتمرين في هــذا الموســم (موســم رمــضان ١٤٢٦هـ).

٢. الجنسية:

يوضح الجدول الآتي رقم (٢) جنسيات أفراد العينة:

مجموعة الجنسية	التكرار	النسبة المئوية
دول أفريقيا العربية	٤٣٤	٤٢
دول الخليج العربي	٤٥	٤
باقي الدول العربية	١٩٠	١٨,٥
دول أفريقيا غير العربية	١٣٤	١٣
مجموع الدول العربية	٧٦٩	٧٥
دول آسيا	١٧٢	١٦,٨
تركيا وأوروبا وأمريكا	٢٧	٢,٦

جدول رقم (٢): جنسيات أفراد العينة وفقاً لمجموعات الدول

يوضح الجدول غلبة المعتمرين من الدول العربية بعامة علــى عينــة الدراســة (غلبــة المعتمرين من دول إفريقيا العربية بخاصة، يليها باقي الدول العربية، ثــم دول الخلــيج العربية)، وذلك لقرب الدول العربية النسبي من المملكة، مما يعني السهولة النـسبية فــي الوصول للأراضي المقدسة. ثم دول آسيا، ثم تركيا ودول أوروبا وأمريكا.

٣. السن (التوزيع العمري لأفراد العينة):

يوضح الجدول الآتي الفئات العمرية لأفراد العينة:

فئة العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٢٠	٢١	٢,١
٢٠-٣٠	١٣٩	١٣,٥
٣٠-٤٠	٣١٣	٣٠,٥
٤٠-٥٠	٢٦١	٢٥,٤
٥٠-٦٠	١٦٣	١٥,٩
٦٠-٧٠	٧٧	٧,٥
أكثر من ٧٠	٥٢	٥,١
إجمالي	١٠٢٦	١٠٠

جدول رقم (٤): الفئات العمرية للمعتمرين

يوضح الجدول غلبة المعتمرين ممن هم في أواسط العمر (٣٠-٥٠) سنة علـى مجتمـع العينة، حيث يشكلون حوالي ٥٦% من مجتمع العينة.

٤. المستوى التعليمي لأفراد العينة:

	التكرار	النسبة المئوية
عدم إجابة	١	.١
أمي	٩٥	٩,٣
يقرأ ويكتب	٢٠٢	١٩,٧
ابتدائي ومتوسط	١٢٢	١١,٩
ثانوي ودبلوم	٣٤٩	٣٤,٠
جامعي	٢٥٧	٢٥,٠
المجموع	١٠٢٦	١٠٠,٠

جدول رقم (٥): المستويات التعليمية للمعتمرين

يوضح الجدول تعدد المستويات التعليمية للمعتمرين، كما يوضح غلبة المعتمرين من ذوي التعليم المتوسط والعالي (ابتدائي ومتوسط، ثانوي ودبلوم، جامعي) بعامة، على مجتمـع

العينة، حيث يشكلون حوالي ٧١% من إجمالي المعتمرين. وذوي التعليم الثانوي والدبلوم بخاصة، حيث يشكلون ٣٤% من إجمالي المعتمرين.

٥. وسيلة القدوم:

	التكرار	النسبة المئوية
عدم إجابة	٦	.٦
جواً	٦٣٢	٦١,٦
بحراً	١٧٢	١٦,٨
براً	٢١٦	٢١,١
المجموع	١٠٢٦	١٠٠,٠

جدول رقم (٦): وسائل القدوم للمملكة

يوضح الجدول السابق غلبة القادمين عن طريق الجو، حيث يشكلون أكثر من ٦١% من العينة، وذلك لبعد عدد من الدول العربية مثل دول شمال أفريقيا عن المملكة، وبالتالي عدم إمكان القدوم براً أو بحراً، ولتعذر قدوم المعتمرين من العديد من دول آسيا، وأفريقيا غير العربية، عن طريق البر، أو البحر.

وعلى الرغم من أن القدوم عن طريق الجو أكثر تكلفة بالنسبة للمعتمر مقارنة بالقدوم عن طريق البحر وعن طريق البر إلا إن غالبية المعتمرين تفضل استخدام وسيلة الجو لأنها أكثر أماناً في الوقت الحاضر مقارنة بالبر والبحر، كما أنها توفر الكثير من الوقت للمعتمر حيث إنه محدد بفترة معينة (١٥ يوماً) من تاريخ قدومه للمملكة، يتعين عليه بعدها أن يعود إلى بلده.

٦. نوع التأشيرة:

	التكرار	النسبة المئوية
عدم إجابة	٣	.٣
خاصة	١٣٣	١٣,٠
شركات العمرة	٨٩٠	٨٦,٧
المجموع	١٠٢٦	١٠٠,٠

جدول رقم (٧): نوع تأشيرة قدوم المعتمرين

يوضح الجدول غلبة المعتمرين القادمين بتأشيرات حصلوا عليها من قبل وكلاء شركات العمرة في دولهم الأصلية، وذلك تطبيقاً للمادة الحادية والعشرين من اللائحة التنفيذية لنظام شركات العمرة، حيث يشكلون حوالي ٨٧% من إجمالي العينة. ويشكل من حصل على تأشيرة خاصة استثناء من المادة السابقة حوالي ١٣%، حيث أفاد هؤلاء من المادة الثانية عشرة من نظام شركات العمرة، ومن المادة الثامنة عشرة من اللائحة التنفيذية، اللتان تنصان على ما يأتي:

تستثنى الشخصيات السياسية من الشروط الواردة في المادة الرابعة: "ويجوز لرؤساء البعثات الدبلوماسية السعودية في الخارج استثناء الشخصيات الإسلامية والشخصيات التي لها وضع اجتماعي خاص من كل الشروط الواردة في المادة الرابعة أو بعضها وفيما عدا ذلك يكون الاستثناء وفقاً لما تحدده اللائحة التنفيذية". ومن المادة التاسعة عشرة من اللائحة التنفيذية، والتي تنص على ما يأتي:

لا يشترط الارتباط أو الاستعانة بأحد المرخص لهم لأداء خدمات العمرة للراغبين في أداء العمرة أو زيارة المسجد النبوي الشريف من الفئات الآتية:

ضيوف الدولة، الوفود الطلابية أو الإعلامية أو الثقافية أو الرياضية الرسمية وما في حكمها. القادمون إلى المملكة بتأشيرات زيارة. ويجوز للشخصيات أو الفئات المذكورة في هذه المادة والمادة الثامنة عشرة من هذه اللائحة (المادة ١٢ من النظام) الارتباط أو الاستعانة بخدمات أحد المرخص لهم إذا رغبت في ذلك.

ثالثاً: مواجهة المشاكل وأنواعها:

	التكرار	النسبة المئوية
عدم إجابة	٢٠	١,٩
نعم	٢٥٥	٢٤,٩
لا	٧٥١	٧٣,٢
المجموع	١٠٢٦	١٠٠,٠

جدول رقم(٨):توزيع المعتمرين من حيث مواجهة المشكلات

واجه حوالي ٢٥% من أفراد العينة والبالغ عددهم ٢٥٥ فرداً مشكلات مختلفة، ولم يواجه ٧٣% من أفراد العينة والبالغ عددهم ٧٥١ فرداً مشكلات، وربما يوحي هذا بجودة برامج العمرة المقدمة، وبجودة خدمات مراكز المتابعة والمراقبة لخدمات المعتمرين. وتتمثل المشكلات التي واجهها المعتمرون من حيث أهميتها على النحو الآتي:

نوع المشكلة	التكرار	النسبة المئوية من إجمالي العينة
الإسكان	١٦٥	١٦,١
الانتقالات	١٢١	١١,٨
الإرشادات المتعلقة بالنظام	٤٦	٤,٥
الإرشادات المتعلقة بأداء المناسك	٢٠	١,٩
أخرى	٩٥	٩,٣
الإجمالي	٤٤٧	٣٣,٦

جدول رقم (٩): نوع المشكلات الشخصية لأفراد العينة

تحتل مشكلة الإسكان المرتبة الأولى من حيث الأهمية في المشكلات التي واجهها المعتمرون، ويحتل النقل المرتبة الثانية من حيث الأهمية. ويرجع سبب زيادة عدد أفراد العينة التي واجهت مشكلات(٤٤٧) عن العدد المبين في الجدول السابق وهو (٢٥٥) إلى وجود من واجه أكثر من مشكلة من أفراد العينة.

وقد أظهرت الاستبانات الخصائص الديموجرافية الآتية لمن تعرض للمشاكل:

١. **الجنس:**

	التكرار	النسبة المئوية ممن تعرض للمشاكل
ذكر	٢٠٢	٧٩%
أنثى	٥٣	٢١%

جدول رقم (١٠): توزيع جنس من تعرض للمشاكل

يشكل من تعرض للمشاكل من الذكور حوالي ٧٩% من إجمالي من تعرض للمشاكل، وذلك بوصفهم مسؤولين عن الإناث المرافقات لهم. وهي نسبة أقل بقليل من نسبة الذكور

من إجمالي العينة والبالغة ٨١% تقريباً. وهذا يعني عدم وجود علاقة بين جنس المعتمر من حيث كونه ذكراً أو أنثى، وبين تعرضه للمشكلات. وأن المشكلات يتعرض لها كلا الجنسين.

٢.السن:

فئة العمر	التكرار
أقل من ٢٠	٣
٢٠-٣٠	٣٢
٣٠-٤٠	٦٩
٤٠-٥٠	٧٦
٥٠-٦٠	٤٧
٦٠-٧٠	١٤
أكثر من ٧٠	١٤
إجمالي	٢٥٥

جدول رقم (١١): الفئات العمرية لمن تعرض للمشاكل

يوضح الجدول السابق تركز مواجهة المشاكل لمن هم بين ٣٠-٥٠ سنة، حيث يشكل هؤلاء ١٤٥ فرداً من إجمالي من تعرض للمشاكل وعددهم ٢٥٥ فرداً. وتشكل هاتان الفئتان حوالي ٥٧% من إجمالي من تعرض للمشاكل، وتعادل هذه النسبة تقريباً نسبة هاتين الفئتين العمريتين من إجمالي أفراد العينة، وهي ٥٦%. وربما يعني تعرض جميع الفئات العمرية للمشكلات عدم وجود علاقة بين ين العمر، وبين التعرض للمشكلات.

٣. المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	**التكرار**	**النسبة المئوية ممن تعرض للمشاكل**
أمي	**٢١**	**%٨**
يقرأ ويكتب	**٣٣**	**%١٣**
ابتدائي ومتوسط	**٤٣**	**%١٧**
ثانوي	**٩٢**	**%٣٦**
جامعي	**٦٦**	**%٢٦**

جدول رقم (١٢): المستوى التعليمي لمن تعرض للمشاكل

يشكل حملة المستويات العليا من التعليم (ثانوي ودبلوم وجامعي) ٥٨% ممن تعرض للمشاكل، مقابل ٤٢% لحملة المستويات الوسطى والابتدائية من التعليم والأميين، وهي تعادل تقريباً نسبة هاتين الفئتين من إجمالي العينة وهي ٥٩%. وربما يعكس هذا عدم رضا هاتين الفئتين المهمتين من حيث مستواهما التعليمي عن برامج العمرة المقدمة، وعن مستوى جودة الرقابة المقدمة من مراكز المتابعة والمراقبة، نظراً لانخفاض مستوى جودتها. وربما يعكس تعرض جميع الفئات من حيث المستوى التعليمي للمشكلات عدم وجود علاقة بين المستوى التعليمي للمعتمر، وبين التعرض للمشكلات.

٤. الجنسية:

جدول رقم (١٣): الجنسية والمشكلات

مجموعة الجنسية	التكرار	النسبة المئوية
دول الخليج العربي	١٢	٤,٧
دول أفريقيا العربية	١١٤	٤٤,٧
باقي الدول العربية	٣٩	١٥,٣
أفريقيا غير العربية	٣٤	١٣
آسيا	٥٢	٢٠,٤
تركيا وأوروبا وأمريكا	٤	١,٦

يشكل القادمون من دول أفريقيا العربية النسبة الأكبر ممن تعرض للمشاكل وهي ٤٤,٧% من إجمالي من تعرض للمشاكل، وهي تعادل تقريباً نسبة القادمين من دول إفريقيا العربية من إجمالي المعتمرين والبالغة ٤٢%. وربما يعكس هذا عدم جودة برامج العمرة المقدمة لهم. وربما يعني تعرض جميع فئات الجنسيات للمشكلات عدم وجود علاقة بين جنسية المعتمر، وبين التعرض للمشكلات.

٥. وسيلة القدوم:

وسيلة القدوم	التكرار	النسبة المئوية ممن تعرض للمشاكل
الجو	١٥٦	٦١%
البحر	٥٦	٢٢%
البر	٤٣	١٧%
المجموع	٢٥٥	

جدول رقم (١٤): وسيلة القدوم والمشكلات

يشكل المعتمرون القادمون عن طريق الجو النسبة الكبرى ممن تعرض للمشاكل وهي ٦١%، نظراً لغلبة القادمين عن طريق الجو من المعتمرين حيث بلغت نسبتهم ٦١,٦% من إجمالي المعتمرين، ويشكل المعتمرون القادمون عن طريق البر المرتبة الثانية من إجمالي من تعرض للمشاكل حيث بلغت نسبتهم ٢٢% ممن تعرض للمشاكل، علماً بأن القادمين عن طريق البحر يشكلون حوالي ١٧% من إجمالي المعتمرين. ويشكل القادمون عن طريق البر المرتبة الثالثة ممن تعرض للمشاكل بنسبة قدرها ١٧%، علماً بأنهم يشكلون المرتبة الثانية من إجمالي المعتمرين بنسبة قدرها ٢١%. وبالتالي ليست هناك علاقة ارتباط بين التعرض للمشكلات ووسيلة القدوم. أي أن التعرض للمشكلات ليس دالة في وسيلة القدوم.

٦. نوع التأشيرة:

جدول رقم (١٥): المشكلات ونوع التأشيرة

نوع التأشيرة	التكرار	النسبة المئوية ممن تعرض للمشاكل
خاصة	١٠	٤%
مكتب	٢٤٥	٩٦%

تتركز المشكلات فيمن حصل على تأشيرة العمرة من قبل شركات العمرة، حيث يشكل هؤلاء حوالي ٩٦% ممن تعرض للمشاكل، علماً بأنهم يشكلون حوالي ٨٧% من إجمالي المعتمرين، وربما يعد هذا دليلاً على قصور في خدمات شركات العمرة.

وبهذا تثبت صحة الفرض الأول المتمثل في عدم وجود علاقة بين تعرض المعتمرين للمشكلات، وبين العوامل الديموجرافية الآتية: جنس المعتمر بمعنى كونه ذكراً أم أنثى، والمستوى التعليمي للمعتمر، وسن المعتمر، وجنسية المعتمر، ووسيلة قدوم المعتمر.

٧. العلم بجهة حل المشكلات:

أوضحت إجابات المعتمرين أنهم لجأوا إلى جهات متعددة لحل مشكلاتهم. فمنهم من لجأ إلى الشرطة، ومنهم من لجأ إلى المسؤولين في وزارة الحج، ومنهم من لجأ إلى مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين، ومنهم من لجأ إلى البعثة الدبلوماسية لبلده، وإن كان هؤلاء لا يشكلون إلا نسبة ضئيلة. وربما يرجع

ذلك إلى صعوبة مقابلتهم للمسؤولين في هذه المراكـز، أو عـدم معـرفتهم بوجودهـا أصلاً، أو الأمرين معاً. حيـث يوضـح الجـدول الآتـي رقـم (١٧) وجـود عـدد لا يستهان به من المعتمرين ليس لديه علم بالجهـة التـي يمكـن أن يلجـأ إليهـا لحـل مشكلته في حالة مواجهته لأي نوع من المشكلات.

	التكرار	النسبة المئوية
عدم إجابة	٧٨	٧,٦
نعم	٣٦٣	٣٥,٤
لا	٥٨٥	٥٧,٠
المجموع	١٠٢٦	١٠٠,٠

جدول رقم (١٦): علم المعتمرين بجهات حل المشكلات

يوضح الجدول السابق رقم (١٦) جهل أغلب أفراد العينة (٥٧%) بالجهات التي يمكـنهم اللجوء إليها في حال مواجهتهم لمشكلة من أي نوع، مما قد يزيد من حجمهـا، وعـدم حلها.

٨. **أسباب حدوث المشكلات:**

الجهة	التكرار	النسبة المئوية من إجمالي العينة
شركات العمرة السعودية	٥٢٧	٥١,٤
المنظم الوطني	٤١٠	٤٠
مكاتب وزارة الحج السعودية	٣٦٢	٣٥,٣
أخرى	٦٠	٥,٨

جدول رقم (١٧): أسباب حدوث المشكلات من وجهة نظر المعتمرين

أرجع أكثر من نصف العينة أسباب حصول المشكلات بالنسبة للمعتمرين إلى قصور في أداء شركات العمرة السعودية، وهذا يعني أن السبب الأول في هذه المشكلات هو قصور أداء هذه الشركات من وجهة نظرهم. وألقى ٤٠% من أفراد العينة اللوم علـى المـنظم

الوطني في بلد القدوم، في حين أرجع أكثر من ٣٥% من العينة أسباب المـشكلات إلـى قصور في أداء مكاتب وزارة الحج السعودية، والتي يقصد بها مكاتب أو مراكز خـدمات المعتمرين. أي أن قصور أداء هذه المكاتب أو المراكز يحتل المرتبة الثالثة مـن حيـث التسبب في حدوث مشكلات للمعتمرين. ويرجع السبب في زيادة مجموع التكرارات عـن مجموع أفراد العينة إلى إرجاع أسباب المشكلات من قبل أفراد العينة إلى أكثر من جهة.

رابعاً: مدى توافر عناصر الجودة في برنامج العمرة:

لقد تم توجيه سؤال لعينة الدراسة للتعرف على اتجاهات أفرادها نحو مدى توافر عناصر الجودة المقترح توافرها في برنامج العمرة المقدم لهم. وتظهر نتائج الجدول رقم (١٨) أنه على الرغم من أن المتوسط العام يشير إلى اتجاه إيجابي نحو عناصر الجـودة في برنامج العمرة المقدم، إلا إن هذا الاتجاه الإيجابي ضعيف، ولا يمكن الاستناد إليه في التوصل إلى نتائج معينة. حي يكون الاتجاه إيجابياً إذا تجـاوز المتوسـط العـام نقطـة المنتصف، أي(٣)، وقد بلغ المتوسط العام في حالتنا هذه (٣,٣)، إلا إن قوة هـذا الميـل الإيجابي تعد ضعيفة. حيث يعبر عن قوة الميل بنصف الزيادة عـن نقطـة المنتـصف، وتساوي في حالتنا هذه ٠,٣ ÷ ٢= ٠,١٥، ويؤكد الانحراف المعياري البـالغ ٠,٨ هـذه النتيجة. حيث يكون الميل قوياً إذا وصل إلى ٥٠%. كما لم يبلـغ المتوسـط الحـسابي المرجح على مستوى كل عنصر من العناصر ٤ درجات. وبالتالي تعد قوة الميل ضعيفة بالنسبة لكل عنصر من العناصر. وتوحي هذه النتيجة بصحة الفرض الرابع للدراسة الذي ينص على عدم تحقق مستوى مناسب لجودة الخدمات المقدمة للمعتمرين من قبل شركات العمرة من وجهة نظر المستفيدين من هذه الخدمات.

العناصر		متوافر إلى حد كبير جداً (٥)	متوافر (٤)	يصعب القطع برأي (٣)	غير متوافر (٢)	غير متوافر على الإطلاق (١)	عدم إجابة.	المجموع	الوسط الحسابي المرجح
١. التنظيم والترتيب الجيد للرحلات ابتداء من بلد القدوم	ك	٢٣٨	٥٢٥	١٧٨	٦٦	١٠	٩	١٠٢٦	٣,٩
	%	٢٣,٢	٥١,٢	١٧,٣	٦,٤	١,٠	٠,٩	١٠٠	
٢. التوقيت والتتابع الجيد لمراحل العمرة	ك	١٥١	٥٣٦	٢٤٣	٧٥	١١	١٠	١٠٢٦	٣,٧
	%	١٤,٧	٥٢,٢	٢٣,٧	٧,٣	١,١	١	١٠٠	
٣ .الاستجابة الملائمة لطلبات المعتمرين واستفساراتهم	ك	١٥٥	٥٥٢	١٨٦	١١٢	١٤	٧	١٠٢٦	٣,٧
	%	١٥,١	٥٣,٨	١٨,١	١٠,٩	١,٤	٠,٧	١٠٠	
٤. المعاملة الطيبة والودودة للمعتمرين	ك	٢٤٦	٥٤٧	١٢٣	٨٢	١٨	١٠	١٠٢٦	٣,٩
	%	٢٤	٥٣,٣	١٢,٠	٨,٠	١,٨	١	١٠٠	
٥. تفهم الظروف الخاصة لبعض المعتمرين والتعاطف معهم	ك	١٧٤	٥٠٨	٢١١	٩٧	٢٤	١٢	١٠٢٦	٣,٦
	%	١٧	٤٩,٥	٢٠,٦	٩,٥	٢,٣	١,٢	١٠٠	
٦. إظهار العاملين في شركات العمرة الاهتمام الشخصي بالمعتمرين	ك	١١٤	٣٩٦	٢٣٦	١٦٦	١٠٣	١١	١٠٢٦	٣,٣
	%	١١,١	٣٨,٦	٢٣,٠	١٦,٤	١٠	١,١	١٠٠	
٧.الكفاءة المهنية والعلمية للعاملين في مجال خدمة المعتمرين	ك	١٢٨	٤٠١	١٩٢	١٦٣	١٣١	١١	١٠٢٦	٣,٢
	%	١٢,٥	٣٩,١	١٨,٧	١٥,٩	١٢,٨	١,١	١٠٠	
٨. صدق المعلومات المقدمة للمعتمرين	ك	٢٢٨	٣٢٢	٢٣١	١٤١	١٠٢	١٢	١٠٢٦	٣,٤
	%	٢٢,٢	٣٠,٤	٢٢,٥	١٣,٧	٩,٩	١,٢	١٠٠	
٩. الالتزام بالشروط والمواصفات المحددة في إسكان المعتمرين المفروضة من قبل وزارة الحج	ك	١٠١	٢٨٤	١٧٧	٢٥٩	١٩٥	١٠	١٠٢٦	٢,٨
	%	٩,٨	٢٧,٧	١٧,٣	٢٥,٢	١٩,٠	١	١٠٠	
١٠. تنظيم عملية الإرشاد الخاص بتوضيح الجانب الفقهي في أداء مناسك العمرة للمعتمرين	ك	١٦٦	٣٤٠	٢٤٦	١١٢	١٥١	١١	١٠٢٦	٢,٤
	%	١٦,٢	٣٣,١	٢٤,٠	١٠,٩	١٤,٧	١,١	١٠٠	
١١. ملاءمة الحافلات المخصصة لانتقالات المعتمرين بين المدينة ومكة	ك	١١٣	٣١٤	١٦١	٢٦٢	١٦٩	٧	١٠٢٦	٢,٩
	%	١١,٠	٣٠,٦	١٥,٧	٢٥,٥	١٦,٥	٠,٧	١٠٠	

١٢. التكلفة الملائمة	ك	٦٠	٣٥٨	٢٨٩	١٧٦	١٢٥	١٨	١٠٢٦	٢,٩
	%	٥,٨	٣٤,٩	٢٨,٢	١٧,٢	١٢,٢	١,٧	١٠٠	
١٣. التنسيق والموضوعية في التعامل مع المعتمرين بالنسبة لـ: - الخدمات السكنية . - الانتقالات . - أخرى (تحدد)	ك	٩٢	٤٣٦	٢٤٧	١٨٥	٥١	١٥	١٠٢٦	٣,٥
	%	٩	٤٢,٥	٢٤,١	١٨	٥,٠	١,٥	١٠٠	
١٤. إلمام العاملين باللغات الأجنبية اللازمة للتعامل مع المعتمرين .	ك	١٩٤	٣٥٤	١٨٢	٢٠٩	٤٠	٥٣	١٠٢٦	٢,٩
	%	١٨,٩	٣٤,٥	١٧,٧	١٩,٨	٣,٩	٥,٢	١٠٠	
١٥. تزويد المعتمرين بالمعلومات في الوقت المناسب	ك	١٥٩	٣٨٢	٢٧٧	١٣٢	٤٦	٣٠	١٠٢٦	٣,٤
	%	١٥,٥	٣٧,٢	٢٧,٠	١٢,٩	٤,٥	٢,٩	١٠٠	
١٦. أخرى (تحدد)	ك	٣٨	٤٤	٤٢	٢١	٩	٨٧٢	١٠٢٦	٠,٥
	%	٣,٧	٤,٣	٤,١	٢,٠	٠,٩	٨٥	١٠٠	
متوسط الأوساط الحسابية المرجحة									٣,٣
الانحراف المعياري									٠,٨

جدول رقم (١٨): مدى توافر عناصر الجودة في برنامج العمرة من وجهة نظر المعتمرين

عنصر الجودة	التكرار	النسبة المئوية %	الدرجة	الوسط الحسابي المرجح
عدم إجابة	١٧	١,٧	٠	
غير مطابق على الإطلاق	٢٠	١,٩	١	٠,٠٢
غير مطابق	٢٠٤	١٩,٩	٢	٠,٤
يصعب القطع برأي	٣٠٣	٢٩,٥	٣	٠,٩
مطابق إلى حد كبير	٤٠٣	٣٩,٣	٤	١,٦
مطابق إلى حد كبير جداً	٧٩	٧,٧	٥	٠,٤
المتوسط المرجح				٣,٣٢

جدول رقم (١٩): مدى مطابقة البرنامج المتفق عليه مع المطبق فعلاً

يوضح الجدول عدم مطابقة البرنامج المتفق عليه مع المطبق فعلاً بالشكل الكافي للحكم على البرنامج بجودته، حيث كان نسبة آراء من أشار بالمطابقة أقل من ٥٠% من إجمالي العينة كما يتضح من الجدول رقم (١٩). وحيث كان المتوسط المرجح ٣,٣، أي أنه لم يبلغ درجة الحد الأدنى للجودة والتي يفترض أن تكون ٤ درجات. وتظهر نتائج الجدول رقم (١٩) أنه على الرغم من أن المتوسط العام يشير إلى اتجاه إيجابي نحو مطابقة برنامج العمرة المتفق عليه مع البرنامج المقدم فعلاً، إلا إن هذا الاتجاه الإيجابي ضعيف، ولا يمكن الاستناد إليه في التوصل إلى نتائج معينة. حيث يكون الاتجاه إيجابياً إذا تجاوز المتوسط العام نقطة المنتصف، أي(٣)، وقد بلغ المتوسط العام في حالتنا هذه (٣,٣٢)، إلا إن قوة هذا الميل الإيجابي تعد ضعيفة. حيث يعبر عن قوة الميل بنصف الزيادة عن نقطة المنتصف، وتساوي في حالتنا هذه ٠,٣٢ ÷ ٢= ٠,١٦، حيث يكون الميل قوياً إذا وصل إلى ٥٠%. كما تعد قوة الميل ضعيفة بالنسبة لكل عنصر من العناصر. وتوحي هذه النتيجة بصحة الفرض الخامس للدراسة الذي ينص على عدم رضا المعتمرين عن مستوى جودة برامج العمرة المقدمة لهم. وهذا متحقق هنا نظراً لعدم توافق البرنامج المتفق عليه مع المطبق فعلاً.

عنصر الجودة	التكرار	النسبة المئوية %	الدرجة	الوسط الحسابي المرجح
عدم إجابة	٣١	٣,٠	٠	
غير راض على الإطلاق	١٥	١,٥	١	٠,٠١٥
غير راض	١٥١	١٤,٧	٢	٠,٣
يصعب القطع برأي	٢٧٢	٢٦,٥	٣	٠,٨
راض إلى حد كبير	٤١٠	٤٠,٠	٤	١,٦
راض إلى حد كبير جداً	١٤٧	١٤,٣	٥	٠,٧
المجموع	١٠٢٦	١٠٠,٠		
المتوسط المرجح				٣,٤

جدول رقم (٢٠): مدى الرضا عن برنامج العمرة

يوضح الجدول أن رضاء المعتمرين عن برنامج العمرة لم يكن بالشكل الكبير جداً كما يتضح من جدول رقم (٢٠). حيث لم تبلغ نسبة جميع من هم راضين عن البرنامج أكثر من ٥٤ % من إجمال حجم العينة. وحيث كان المتوسط المرجح ٣,٤، أي أنه لم يبلغ درجة الحد الأدنى للجودة والتي يفترض أن تكون ٤ درجات. وهذا يؤكد الحقيقة سالفة الذكر وهي عدم مطابقة البرنامج المتفق عليه تماماً مع المطبق فعلاً والتي أوضحها الجدول رقم (١٩)، ويثبت أيضاً صحة الفرض الخامس المشار إليه في الجدول نفسه.

خامساً: تقويم جودة خدمات مراكز خدمات المعتمرين:

يتضح لنا من الجدول رقم (٢١) مدى فعالية استجابة المسؤولين للشكاوي التي تقدم من جانب المعتمرين.

رأي المعتمر	التكرار	النسبة المئوية	الدرجة
غير فعالة على الإطلاق	١٠	١,٠	١
غير فعالة	٢٩	٢,٨	٢
يصعب القطع برأي	٩٢	٩,٠	٣
استجابة فعالة	٩٨	٩,٦	٤
استجابة فعالة إلى حد كبير جداً	٢٤	٢,٣	٥
المجموع	١٠٢٦	١٠٠,٠	
المتوسط المرجح			٣,٣

جدول رقم (٢١): مدى فعالية الاستجابة للشكوى والبت فيها

يوضح الجدول رقم (٢١) أن مدى فعالية الاستجابة لشكوى المعتمرين لم تكن كبيرة. حيث لم يبلغ المتوسط المرجح أكثر من ٣,٣، وهذا مع استبعاد التكرار الخاص ببيان عدم الإجابة، والذي تبلغ نسبته ٧٥ % تقريباً، على أساس أن ٢٥ % من المعتمرين هم الذين تقدموا بشكاوي. ويستنتج من ذلك أن الجهة المسؤولة عن البت في الشكوى، والعمل على حلها وهي مكاتب مراقبة خدمات المعتمرين، لم تقم بالدور المنوط بها، ولم تسهم بشكل فعال في العمل على حل مشكلات المعتمرين.

خاتمة الدراسة

تشتمل الخاتمة على أهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: النتائج:

لقد أمكن من واقع الدراسة الميدانية ومن خلال الأساليب الإحصائية المستخدمة في دراسة وتحليل البيانات التوصل إلى نتيجتين عامتين مهمتين، هما:

١. انخفاض مستوى الأداء الرقابي لمراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين، وذلك راجع إلى:

- سوء الفهم الكبير من جانب مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين لمفهوم الرقابة وأبعادها، ونطاق ووسائل تطبيقها، وأهداف النظام الرقابي، وبخاصة من وجهة النظر الإسلامية.
- عدم إدراك مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين لأهمية تبني مفهوم الرقابة، من حيث أثره الايجابي على منظومة العمرة.
- عدم تمتع مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين بالمتطلبات الأساس لوضع مفهوم الرقابة، ووضع التطبيق.

٢. عدم رضاء المعتمرين عن مستوى جودة برامج العمرة المقدمة لهم، وهذا راجع إلى:

- تدني مستوى جودة معظم الخدمات المقدمة للمعتمرين من وجهة نظر المستفيدين من هذه الخدمات.
- عدم التزام شركات العمرة نسبياً بالنظام، والأعراف، واللوائح، التي تحكم أداء خدمات العمرة، مما قد يعني انخفاض فاعلية وأثر نظام الرقابة المطبق نسبياً.

ثانياً: التوصيات:

تتمثل أهم التوصيات التي يمكن الإشارة إليها بناءً على تحليل نتائج الدراسة الميدانية، والتي يمكن أن يفيد منها صانع القرار في مجال خدمات المعتمرين، والرقابة عليها، في المجالات الآتية:

١. **المتطلبات الخاصة بالعاملين:**

أ. تطوير وترسيخ مفهوم الرقابة، وأهدافها وفلسفتها علمياً وإسلامياً، وإجراءاتها الفنية، بالشكل المشار إليه في الجانب النظري من الدراسة، لدى العاملين في مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين، ولدى العاملين في شركات العمرة، وبخاصة ذوي الاختصاصات الإدارية منهم، وذلك من خلال:

- حسن اختيار وتعيين العاملين في هذه الأجهزة، بناءً على معايير خاصة، يراعى فيها(بالإضافة إلى المؤهلات العلمية والعملية المتعلقة بفنية العمل) أن يكونوا ممن يتمتع بأخلاقيات مهنية عالية، وسلوكيات ملتزمة. إذ يعتمد مستوى جودة الخدمة المقدمة بصفة أساس على الضمير المهني والأخلاقي، لدى من يقدمها، نظراً لصعوبة تحديد معايير ملموسة متفق عليها لقياس جودة الخدمة.

ب. تنظيم دورات تدريبية للعاملين في مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين، بحيث يتم إعدادها بشكل جيد، وتنفيذها بشكل جاد ودقيق. ويقترح في هذا الصدد أن يتم التدريب بواسطة جهات مختصة، ومؤهلة لذلك، مثل: معهد الإدارة العامة. وينبغي أن تغطي برامج التدريب الجوانب الفنية للعمل، والتي تتعلق بالأداء والجوانب السلوكية.

ج. تقويم أداء العاملين في مراكز متابعة وخدمات مراقبة المعتمرين، على أساس الالتزام بتنفيذ التعليمات والنظم واللوائح، إلى جانب سلوكياتهم في التعامل مع كل الأطراف، وبخاصة مع المعتمرين، من حيث الاستجابة والتعاطف، ومراعاة الاحتياجات الخاصة لبعض المعتمرين.

د. تمكين العاملين في مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين، بمعنى زيادة المشاركة الإيجابية من جانب هؤلاء العاملين، وتحويل السلطة والرقابة والمسؤولية للمستويات الدنيا منهم، وتوفير أكبر قدر من الإدارة الذاتية لهم، من خلال منحهم الفرصة لاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي، والتصرف في المواقف المختلفة، وتحمل المسؤولية، والرقابة على النتائج، وكل ذلك يقوم على أسس معينة، منها:

مشاركة العاملين في المعلومات، والإدارة الذاتية، وتفويض الصلاحيات، واهتمام التدريب بالناحية الفنية والناحية السلوكية.

٢. **التنظيم:**

أ. تنسيق العلاقة بين مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين، وبين الجهات المتداخلة بشكل أو بآخر في عملية الرقابة على خدمات المعتمرين، وعلى المعتمرين أنفسهم، مثل: أجهزة وزارة الداخلية وفروعها المختلفة، والتي تمارس دوراً رقابياً على المعتمرين أنفسهم، من حيث التزامهم بضوابط القدوم والإقامة.

ب. تنسيق العلاقة بين مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين، وبين أجهزة وزارة الحج، في ضوء إعطاء صلاحيات أوسع للمراكز على النحو المشار إليه سابقاً، وفي ضوء المفهوم العلمي للرقابة، وأهدافها، وفلسفتها المبنية على أساس تصحيح الأوضاع، وليس تصحيح الأخطاء.

ج. تنسيق العلاقة بين مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين، وبين شركات العمرة محل الرقابة، مما يساعد العاملين في شركات العمرة على أداء مهامها بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال الاتفاق على الخطط والمعايير، وعلى أهداف الأداء لدى شركات العمرة، لتكون أساساً لعمليتي الرقابة والتقويم. ومن ثم ينبغي وجود فرق عمل مشتركة بينها، لأداء هذا الدور، بالإضافة إلى المشاركة في تحليل وحل المشكلات، واقتراح الحلول.

د. دراسة العلاقة القائمة بين شركات العمرة، وبين الجهات الخارجية المنظمة للعمرة في الدول المختلفة، سواءً أكانت شركات سياحية، أم كانت جمعيات خيرية، بما يؤدي إلى الالتزام بالنظام واللوائح التي تحكم قدوم المعتمرين، وإقامتهم، وبما يحد من الظواهر التي قد تنشأ نتيجة الخروج عن النظام، مثل: ظاهرة افتراش وتخلف المعتمرين، وهذا ما يعد نوعاً من الرقابة المانعة أو الواقية.

هـ. الاهتمام بنشاط بحوث المعتمرين للتعرف على اتجاهاتهم وآرائهم تجاه الخدمات المقدمة لهم، والتعرف على المشكلات المختلفة في منظومة العمرة، وبالتالي إمكان تطوير وتحسين الأداء في هذا المجال. وقد يتم ذلك من خلال وحدة تنظيمية خاصة ببحوث خدمات المعتمرين داخل مراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين، أو اعتماد هذه المراكز على بيوت الخبرة المختصة لإجراء هذه البحوث.

٣. **المتطلبات المادية:**

أ. دعم الإمكانات المادية لمراكز متابعة ومراقبة خدمات المعتمرين، وزيـــادة عـــددها، وتوزيعها توزيعاً جغرافياً مناسباً.

ب. دعم الإمكانات المادية لشركات العمرة، وإعادة النظر في المعايير التي يمـــنح علـــى أساسها الترخيص لهذه الشركات بالعمل. أو كبديل كما اقترح البعض من المستقصى منهم: إسناد خدمات العمرة لمؤسسات الطوافة بدلاً من شركات العمرة، نظـــراً لمـــا تتمتع به هذه المؤسسات من إمكانات مادية وبشرية كافية.

٤. **الجانبان الإرشادي والتوجيهي(فقهياً وسلوكياً):**

أ. ينبغي أن يكون سلوك المعتمرين بعامة، وفي أداء المناسك بخاصة، في إطار النظـــام واللوائح، مع الالتزام بأداء المناسك طبقاً للقواعد والمبادئ الفقهية. وهذه مسالة ينبغي أن تكون محل اهتمام كل الجهات المسؤولة عن منظومة العمرة. ومن ثم ينبغـــي أن يكون العمل الإرشادي والتوجيهي للمعتمرين سلوكياً وفقهياً أحـــد الأبعـــاد المهمـــة لبرنامج العمرة. وذلك من خلال تنظيم وتحديد الإدارات، أو الأقسام المسؤولة عنها، مع تهيئتها لأداء هذه المهمة. وتعد هذه المهمة إحدى المهام الأساس التي تؤدي إلـــى الحد من المشكلات التي تقع من جانب المعتمرين، وتسهم في فعالية الرقابة باعتبارها تمثل نوعاً من الرقابة المانعة أو الواقية أيضاً. كما أنها تسهم في زيـــادة فعاليـــة أداء شركات العمرة.

٥. **تطبيق النظام:**

أ. ينبغي العمل على تطبيق النظام واللوائح بموضوعية، ودون أدنى تساهل من جانـــب الجهات المسؤولة عن التطبيق، وتجميل المقصر مسؤولية تقصيره، وذلك حتى تتحقق القيمة الحقيقية لهذا النظام، وللوائح المبنية عليه، ويؤتي ثماره كاملة. فالعبرة ليـــست بمجرد وجود نظام معين، وإنما بأسلوب تطبيق هذا النظام.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. القرآن الكريم.

٢. ابن منظور. لسان العرب لابن منظور.

٣. أبو حامد الغزالي. إحياء علوم الدين.بيروت: دار المعرفة. بدون تاريخ.
٤. أحمد إبراهيم غنيم. أساسيات إدارة التسويق الحديث. ط١. دبـي: دار القلـم للنـشر والتوزيع. ١٤١٥هـ - ١٩٩٥م.
٥. أحمد سيد مصطفى. التنمية رهن بتحسين الخدمـة الحكوميـة. القـاهرة: الأهـرام الاقتصادي. العدد ١٣٩٥ ، ٢ / ١٠١/ ١٩٩٥م.
٦. أحمد صقر عاشور. الإدارة العامة. مدخل بيئي مقارن. ط٣. القـاهرة: دار النهـضة العربية.١٩٩٥م.
٧. إسماعيل صبري عبدالله. تنظيم القطاع العام. القاهرة: دار المعارف ١٩٨٩م.
٨. البنك الإسلامي للتنمية. المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب. الرقابة والإشراف علـى المصارف الإسلامية. ورقة مناسبات رقم ٣. جدة: ١٤٢١هـ ـ ٢٠٠٠م.
٩. خالد عبد المنعم. الإطار العلمي لمعايير التكوين الذاتي ومسؤولية مراقب الحـسابات بين النظم الوضعية والفكر الإسلامي. القاهرة: كلية التجارة. جامعة القـاهرة. رسـالة دكتوراة غير منشورة. ١٩٩٦م.
١٠. صديق عفيفي. الإدارة في مشروعات الأعمال. الكويت: دار الكتب للنشر والتوزيع. بدون تاريخ.
١١. الفيروزي آبادي. بصائر ذوي التمييز في لطائف الكتاب العزيز. القاهرة: المجلـس الأعلى للشئون الإسلامية.
١٢. القرطبي. الجامع لعلوم القرآن. القاهرة: دار العز العربي.
١٣. محمد رشيد رضا. تفسير المنار.
١٤. محمد عبد الحليم عمر. الرقابة الشرعية الداخلية في المؤسسات الإسلامية. البحرين: المؤتمر الثاني للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية لهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات الإسلامية. ١٨-١٩ شعبان ١٤٢٣هـ الموافق ٢٩ - ٣٠ أكتوبر ٢٠٠٢م.
١٥. محمد محمد جاهين. المتطلب الإداري لتفعيل الرقابة في المؤسـسات الإسـلامية. القاهرة: جامعة عين شمس. كلية التجارة. المجلة العلميـة للاقتـصاد والإدارة. العـدد الثاني. ٢٠٠٢م.
١٦. يوسف إبراهيم يوسف. النفقات العامة في الإسلام دراسة مقارنـة. القـاهرة: كليـة التجارة. جامعة الأزهر. رسالة ماجستير غير منشورة. ١٩٧٤م.

ثانياً المراجع الأجنبية:

Alexander Dyck and Luigi Zingales, Private Benefits of Control: An International Comparison, Harvard Law School program on negotiation, Harvard University, working paper No.٥٣٥,December, ٢٠٠١.

Fabian De Geyser, Linking the quality of Management Control Systems to their users, competencies: an empirical study, University of Lausanne, BFSHI HEC, Switzerland.

Jayanthi Krishnan, Audit Committee Quality and Internal Control: an Empirical Analysis, Temple University, Dep.of Accounting, the Accounting Review, April ٢٠٠٥.

Marco Pagano and Paolo Volpin, Managers, workers and corporate control, www.ecgi.org/wp. Working paper No.٠١/٢٠٠٢, October, ٢٠٠٢.

فهرس الدراسة